

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

2013

Satu Kuusi

ASIAKKUUDENHALLINTA OSAksi YRITYSTÄ

– Toimeksiantajana Levin Alppitalot Oy



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Satu Kuusi

ASIAKKUUDENHALLINTA OSAKSI YRITYSTÄ

Nykypäivänä yritysten menestys riippuu yhä enemmän pitkäkestoisista ja kannattavista asiakassuhteista. Kuluttajista on tullut yhä tietoisempia ja vaativampia palveluita kohtaan. Asiakkuudenhallinnan avulla asiakkaiden ja yrityksen välille on tavoitteena luoda vuorovaikutteinen molempia osapuolia hyödyttävä suhde, joka tuottaa arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle. Asiakkuudenhallinta on jatkuva prosessi, mikä vaatii kaikkien työntekijöiden sitoutumista ja sen, että he ymmärtävät prosessista koituvan hyödyn yritykselle.

Levin Alppitalot Oy on Kittilässä, Levin matkailukeskuksen ytimessä sijaitseva huoneistomajoitusta tarjoava yksityisessä omistuksessa oleva yritys. Levi toimintaympäristönä tarkoittaa kovaa kilpailua, alati kasvavan majoituspalveluiden tarjonnan vuoksi. Tämä on johtanut siihen, että erottautuminen kilpailijoista on tullut yhä vaikeammaksi. Siksi Levin Alppitalojen on aika panostaa palveluun ja asiakassuhteisiin asiakkuudenhallinnan avulla.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena selvittää asiakkuudenhallinnan nykytila Levin Alppitaloilla sekä vertailla Levin alppitalojen asiakkuudenhallinnan tilaa kahteen ulkopuoliseen yritykseen. Tutkimusaineisto asiakkuudenhallinnan nykytilan kartoitusta varten hankittiin suorittamalla teemahaastatteluja Levin Alppitaloilla, sekä vertailukohtien saavuttamiseksi kahdessa valikoidussa yrityksessä. Ulkopuoliset yritykset edustavat matkailu- ja majoitusalan yritystä sekä kansainvälistä metsäalan yritystä.

Vertailun perusteella voidaan päätellä asiakkuudenhallinnan olevan ajankohtainen asia, vaikkakin sen järjestelmällistä toteuttamista harjoitetaan usein vaihtelevasti ja ilman selkeää suunnitelmaa ja ohjeistusta. Levin Alppitalojen etuja ovat asiakaspalveluhenkilön kulttuuri sekä halu toteuttaa asiakaslähtöistä palvelua. Suurimpina ongelmia Levin Alppitalojen kohdalla oli järjestelmällisyyden puute niin tiedon keräämisessä, tallentamisessa kuin jakamisessa. Opinnäytetyössä esille nousseiden asioiden perusteella Levin Alppitaloille tehtiin suunnitelma asiakkuudenhallintaan, jonka tavoite on lisätä asiakastytyvääsyyttä ja asiakaspysyvyyttä sekä luoda kilpailuetua suhteessa muihin yrityksiin.

ASIASANAT:

Asiakkuudenhallinta, CRM, Majoituspalvelut, Asiakkuus, Asiakastieto, Segmentointi, Suhdemarkkinointi, Matkailu- ja majoituspalvelut

Satu Kuusi

CRM AS A PART OF THE COMPANY'S STRATEGY

Nowadays, customer relationship management (CRM) is one of the key issues influencing a company's success. The aim of CRM is to build a profitable, long term relationship between the company and its customers through multiple transactions. It requires continuous learning about the customer's wishes, habits and patterns of behavior; it will help the company to make decisions based on the knowledge and better serve their customers on individual bases. The implementation of CRM procedures to the everyday activities will lead towards more satisfied customers and eventually increase the overall profitability. The company should clearly define all the goals that they want to achieve with the CRM and actively monitor the outcomes of the results. Every employee in the company should be customer orientated and trained properly to perform the tasks.

Levin Alppitalot Ltd provides apartment style accommodation at the heart of the Levi ski resort, in northern Finland. The competition among the lodging business in Levi is intense because of the large number of companies operating in accommodation services. The seasonality brings its own challenges for the companies to face. Compared with each other, the basic accommodation products are usually very similar. That is why the companies need to find other ways to compete for the customer's interest. CRM strategy might be one solution and provide the needed competitive advantage.

The aim of the present bachelor's thesis is to discuss the theories related with customer relationship management as well as to define the current state of the CRM at Levin Alppitalot Ltd. and in two other companies. The data were gathered by conducting in-depth interviews.

According to the results, the CRM is not widely in use in the companies, even though they recognize its importance. The results showed that there is lack of proper planning and the implementation of CRM strategy is insufficient. The advantage of Levin Alppitalot is that they are customer orientated and willing to improve their customer service. However, there are problems with the customer data collection and with the information sharing. Based on the research results a CRM plan was created for Levin Alppitalot to help them to improve their customer satisfaction and increase their competitiveness and profitability.

KEYWORDS:

Customer Relationship Management, CRM, Accommodation management, Customer knowledge, Segmentation, Relationship marketing

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Työn taustaa, rajaukset ja rakenne	6
1.2 Toimeksiantaja Levin Alppitalot Oy	8
2 ASIAKKUUDENHALLINTA MATKAILU- JA MAJOITUSPALVELUISSA	11
2.1 Asiakkuudenhallinnan määritelmä ja tavoitteet	11
2.2 Asiakkuudenhallinta osaksi organisaation toimintatapaa	12
2.2.1 Segmentoinnin merkitys asiakkuudenhallinnassa	13
2.2.2 Asiakaskannattavuus	15
2.3 Asiakastiedon tärkeys ja asiakkaan tunnistaminen	17
2.3.1 Asiakastiedon laatu	18
2.3.2 Asiakastiedon keruu ja taltioiminen	19
2.4 Suhdemarkkinointi	21
2.5 Asiakassuhteiden hoitaminen	23
3 TUTKIMUS JA TULOSTEN ESITTELY	28
3.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	28
3.2 Asiakkuudenhallinnan nykytila haastatteluihin perustuen	30
3.3 Yhteenveto ja kehitysehdotuksia	38
4 POHDINTA	41
LÄHTEET	42

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelukysymykset Levin Alppitalojen työntekijöille

Liite 2. Teemahaastattelukysymykset ulkopuolisille haastateltaville

Liite 3. Toimenpidesuunnitelma: Asiakkaiden segmentointi ja toimenpiteet

KUVIOT

KUVIO 1. PERINTEINEN MARKKINOINTI VS. ASIAKKUUDENHALLINTA (PICCOLI YM. 2003, 62).	22
KUVIO 2. ASIAKASSUHTTEEN ELINKAARI (GRÖNROOS 2009, 320)	24

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa, rajaukset ja rakenne

Nykyään moni yritys mainitsee asiakaslähtöisyyden yhdeksi perusarvoistaan. Kuitenkin asiakaslähtöisyyden toteuttaminen ja asiakkaan ajattelemisen jokapäiväisessä toiminnassa ja palvelujen suunnittelussa jää usein vähemmälle huomiolle, kuin sen pitäisi. Arantola (2006, 28) väittää, että asiakaslähtöinen ajattelumalli sai varsinaisesti alkunsa 1990-luvun puolenvälin aikoihin, kun yritykset alkoivat ajatella, että usein toistuvat kanssakäymiset saman asiakkaan kanssa ovat asiakassuhde. Kuten kaikki suhteet myös asiakassuhteet tarvitsevat säännöllistä hoitamista, jotta suhteen molemmat osapuolet kokevat siitä hyötyvänsä ja haluavat jatkaa suhdetta. Siksi ei ole sattumaa, että elintärkeiden asiakassuhteiden hoitoon alettiin yrityksen taholta kiinnittää yhä enemmän huomiota. Asiakkaiden pitäminen vuodesta toiseen ja asiakasuskollisuuden saavuttaminen on vaikeaa ja asiakkaista kilpaileminen on kovaa. Siksi yrityksen täytyy tietää, mitä sen asiakkaat haluavat ja millaisin toimenpitein sen tulisi panostaa asiakkaisiinsa. (Mattinen & Sierla 2009, 21.)

Nykyajan kuluttaja on aktiivisempi ja valveutuneempi kuin koskaan. Informaatio on nopeasti saatavilla ja tuotteiden ja palvelujen kuluttaminen ei katso enää aikaa eikä paikkaa. Palveluntarjoajan vaihtaminen on helppoa, jos asiakas kokee, ettei nykyinen palveluntarjoaja pysty vastaamaan hänen tarpeisiinsa ja osoita halua säilyttää asiakassuhdetta myös tulevaisuudessa. Tämä kaikki on johtanut siihen, että yritysten on mukauduttava asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin ja tuotettava yhä persoonallisempia palveluita (Masiero & Nicolau 2012, 433). Erottautuminen kilpailijoista ei ole helppoa, mutta siihen voi ainakin osittain löytyä ratkaisu, kun panostetaan asiakassuhteisiin. Yritykset ovat alkaneet ymmärtää, että asiakaslähtöisyys ja asiakkaan kuunteleminen on ainoa keino selviytyä ja menestyä kiristyneen kilpailun keskellä. Kaikkien yritysten, jotka tuottavat palvelua, oli se mitä tahansa, on kannattavaa ainakin jollain tasolla keskittyä asiakkuudenhallintaan (Grönroos 2009, 26-30.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimenpidesuunnitelma asiakkuudenhallintaan Levin Alppitalot Oy:lle. Toimenpidesuunnitelmassa tullaan antamaan ohjeita ja ehdotuksia siitä, miten Levin Alppitalot Oy:n tulisi hoitaa asiakassuhteitaan, jotta se saavuttaisi mahdollisimman hyvän asiakaspysyvyyden ja asiakastyytyväisyyden määrittelemiensä asiakkaiden joukossa. Opinnäytetyön esittämien suositusten avulla Levin Alppitalot Oy pystyy suunnittelemaan asiakkuudenhallinnan toteutuksen, sekä luomaan järjestelmän, jonka avulla se pystyy entistä paremmin ja järjestelmällisemmin hoitamaan asiakassuhteitaan. Yrityksen tavoitteena on suunnitelman avulla lisätä asiakaspysyvyyttä ja asiakastyytyväisyyttä, sekä samalla parantaa kilpailukykyä suhteessa alueen muihin yrityksiin. Levin Alppitalot Oy haluaa olla yksi Levin alueen edelläkävijöistä asiakkuudenhallinnan saralla ja siksi tämän opinnäytetyön aihe on sille erittäin ajankohtainen.

Opinnäytetyö on rajattu vain asiakkuudenhallinnan toimenpidesuunnitelmaan siksi, että asiakkuudenhallintaohjelman toteuttaminen ja käyttöönotto suunnitelman lisäksi olisi ollut kokonaisuutena liian laaja yhdeksi opinnäytetyön aiheeksi. Asiakkuudenhallinta itsessään on hyvin laaja aihe ja pitää sisällään monia eri kokonaisuuksia ja osa-alueita. Siksi opinnäytetyöstä on rajattu pois kaikki ne asiakkuudenhallinnan osat, jotka eivät suoranaisesti liity toimenpidesuunnitelmassa esitettyihin asioihin. Asiakkuudenhallinnassa ja tämän opinnäytetyön kannalta oleellisia aiheita, ovat suhdemarkkinointiin, asiakastietoon, asiakkaiden segmentointiin, asiakassuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen liittyvät kappaleet. Jokainen teoriaosuudessa esitelty osa-alue tukee sen jälkeen tulevassa tutkimusosassa olevaa nykytilankartoitusta ja siinä käsiteltyjä aiheita sekä liitteenä olevaa toimenpidesuunnitelmaa.

Opinnäytetyö muodostuu tietoperustasta ja tutkimuksesta, jossa kartoitetaan asiakkuudenhallinnan nykytila Levin Alppitalojen kannalta ja tarkastellaan, miten muissa yrityksissä asiakkuudenhallinta on otettu huomioon. Kartoitus oli oleellinen osa asiakkuudenhallinnan toimenpidesuunnitelmaa laadittaessa.

1.2 Toimeksiantaja Levin Alppitalot Oy

Kittilän kunnassa sijaitseva Levin matkailukeskus on alueena hyvin tunnettu ja yksi Suomen vetovoimaisimmista matkakohteista (Kittilän kunta 2013). Levi on säilyttänyt suosionsa niin kotimaisten kuin ulkomaistenkin matkailijoiden keskuudessa jo vuosia ja suosion uskotaan edelleen jatkuvan. Suomen ja etenkin Lapin matkailun kasvua haetaan markkinoinnin avulla Venäjältä (MEK 2012; Leo 2012). Tulevaisuuden valoisat kehitysnäkymät ovat luonnollisesti herättäneet monien yrittäjien kiinnostuksen saada osuus matkailijoiden tuomista rahavirroista matkailun mahdollistamien elinkeinojen avulla.

WTO (2012) määrittelee turismi- ja matkailupalveluihin kuuluvaksi majoituspalveluiden tarjoajat. Majoituspalvelua tarjoavat yritykset ovat tekemisissä ihmisten kanssa, jotka ovat syystä tai toisesta matkalla ja poissa kotoa. On siis hyvin ymmärrettävää, että monelle kuluttajalle majoitus on matkan onnistumisen kannalta kriittinen tekijä. Levin alueelle on perustettu useita majoitusalan yrityksiä ja vuodepaikkojen kokonaiskapasiteetiksi ilmoitetaan 24 000 (Levin Matkailu Oy 2012). Majoittumisvaihtoehtoja on useita ja ne pystyvät monipuolisuudellaan palvelemaan ja vastaamaan matkailijoiden erilaisiin majoitustarpeisiin.

Yrittäjien ja vuodepaikkojen runsaus antaa olettaa, että paikoin kilpailu asiakkaista on hyvinkin kiivasta. Itse majoitustuotteella yritysten on harvoin vaikea kilpailla, elleivät esimerkiksi majoitustilat ole kyllin erikoisia ja vetovoimaisia nähtävyyksiä itsessään riittävän kysynnän saavuttamiseen. Voidaan siis todeta, että majoitusta tarjoaviin yrityksiin pätee yhä enenevässä määrin ydintuotteena myytävän majoitusratkaisun samankaltaisuus. (Piccoli ym. 2003, 65.) Pelkkä ydintuote ei yksin riitä takaamaan kilpailuetua muihin yrityksiin nähden, ellei tuote tai palvelu ole ominaisuuksiltaan parempi tai kustannuksiltaan edullisempi kuin kilpailijan. Yrityksen tulee pyrkiä erottautumaan palvelulla, joka on rakennettu ydintuotteen ympärille tukemaan käyttökokemusta sekä saadakseen uusia asiakkaita ja vahvistaakseen jo

olemassa olevia kannattavia asiakassuhteita. Grönroos (2009, 26-28.)

Levin Alppitalot Oy on yksi monista Levin matkailukeskuksessa toimivista majoitusalan yrityksistä ja se on perustettu vuonna 1998. Toiminta alkoi nimellä Levin Yrityslomat Oy ja vuonna 2004 nimeksi vaihdettiin Levin Alppitalot Oy, joka on nykyään kahden veljeksien omistuksessa oleva perheyritys. Yrityksen pysyvään henkilökuntaan kuuluvat myyntipäälikkö ja myyntisihteeri, siivous- ja huoltopalvelut ovat ostopalveluja.

Levin Alppitalojen perustuote on saunallinen huoneisto, joita on yhteensä 52 ja niissä vuodepaikkoja 350. Huoneistot jakautuvat seuraavasti:

- Alppi ja Alppitähti huoneistoja 42
- rivitalo huoneistoja 2
- Riekkomaja huoneistoja 8

Majoitusta on tarjolla kaikkea pienimpien 1-2 henkilön huoneistoista aina 15 hengen huoneistoihin. Levin Alppitalot on yksi harvoista lomahuoneistoja vuokraavista yrityksistä, joka ei ole ollut sidonnainen viikon vähimmäisvuokra-aikaan, mikä on useiden muiden yritysten vaatimus. Tämä on ollut erityisen hyvä asia etenkin, kun pitkien viikonloppujen suosio on näyttänyt kasvavan sekä yksityis- että yritysmatkailijoiden keskuudessa.

Erityisen hyvän kilpailuedun antaa Levin Alppitalojen sijainti, joka on ehdottomasti yksi koko Levin parhaimmista. Useimmista asunnoista avautuu suora näköala Levin eturinteille ja Levin Alppitalot sijaitsevat aivan Levi-keskuksen ytimessä. Levin Alppitalot Oy käyttää markkinoinnissaan hyväkseen keskeistä sijaintiaan mainitsemalla majoittumisen olevan ”paraatipaikoilla”. Tunnuslause ”Enjoy the view!” kuvaa hyvin Levin Alppitalojen sijaintia (Levin Alppitalot 2012).

Useita matkakohteita ja niin myös Leviä ja Levin Alppitalojen toimintaa määrittää vahvasti sesonkiluonteisuus, vaikka Levillä on paljon tarjottavaa

ympäri vuotiseen matkailuun. Sesonkiluonteisuus on yksi matkailun huomattavimmista piirteistä ja matkailusta elinkeinonsa saavien yritysten jatkuvana huolenaiheena on, miten saada toiminta mahdollisimman tuottavaksi myös hiljaisimpien, sesongin ulkopuolisten kuukausien aikana. Monesti kiireisiä sesonkikuukausia pidetään itsestäänselvyytenä. Ongelmia kuitenkin ilmenee, mikäli yritys toimii aivan kapasiteettinsa äärirajoilla, jolloin palvelunlaatu saattaa heiketä ja sen seurauksena asiakkaiden tyytymättömyys lisääntyä. (Koc & Altinay 2006, 227-228.)

Nämä edellä mainitut matkailu- ja majoituspalveluiden ominaisuudet ja olosuhteet puoltavat asiakkuudenhallinnan käyttöönottoa ja omaksumista osaksi yritystä, sillä asiakkuudenhallinnan oletetaan luovan entistä paremmat edellytykset menestyksekkäälle liiketoiminnalle.

2 ASIAKKUUDENHALLINTA MATKAILU- JA MAJOITUSPALVELUISSA

2.1 Asiakkuudenhallinnan määritelmä ja tavoitteet

Asiakkuudenhallinta, englanniksi Customer Relationship Management (CRM) on hyvin laaja käsite ja sille on monia eri määritelmiä riippuen siitä, mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan. Seuraavana on esitelty asiakkuudenhallinnan määritelmiä, mahdollisimman kattavan yleismääritelmän syntymisen mahdollistamiseksi.

Asiakkuudenhallinta koostuu asiakaslähtöisestä strategiasta, markkinointitaktiikoista ja teknologian hyväksikäytöstä, joiden tarkoitus on lopulta johtaa yrityksen parempaan menestymiseen (Rahimi & Berman 2009, 254). Toinen määritelmä väittää asiakkuudenhallinnan muodostuvan teknologiasta, ihmisistä ja prosesseista ja niiden tasapainoisesta suhteesta toisiinsa, joka mahdollistaa asiakkuudenhallintajärjestelmän luomisen ja toimivuuden. Toiminnan tulee olla jatkuvaa ja määrätietoista, mikä vaati liiketoiminnan ydinajatuksen tarkastelua ja arviointia. (Chen ja Popovich 2003, 672, 682.)

Grönroosin (2009, 54) mukaan suhdepainotteisuudellaan yrityksen tulee pyrkiä luomaan syviä kontakteja asiakkaisiin ja liiketoiminnan kannalta tärkeisiin kumppaneihin, kerätä ja ylläpitää ajantasaista tietoa asiakkaista ja suunnitella järjestelmä, joka palvelee asiakaslähtöisesti. Asiakkuudenhallinnassa on kyse personoinnista tai kyvystä järjestelmällisesti kohdella eri ihmisiä eri tavoin, kullekin sopivalla tavalla. Kehittyessään asiakassuhteet eriytyvät ja jokaisessa suhteessa on oma tyylinsä ja tapansa toimia. Uusia tuttavuuksia ei kohdella samoin kuin vanhoja ystäviä tai hyviä ystäviä samoin kuin satunnaisia tuttavuuksia. (Piccoli ym. 2003, 65.)

Asiakkuudenhallinnalla pyritään useisiin eri tavoitteisiin. Asiakkuudenhallinnan tavoite on muun muassa, keskittyminen asiakassuhteisiin yksi kerrallaan siten, että onnistutaan luomaan pitkäkestoisia, molempia osapuolia hyödyttävä suhde

asiakkaan ja yrityksen välille. Asiakkuudenhallinnan tavoitteet ja toteuttaminen ovat vahvasti sidoksissa yrityksen asettamiin tavoitteisiin ja arvoihin. Asiakkuudenhallinnalla pyritään liikevaihdon kasvattamiseen, parempaan ja persoonallisempaan asiakaspalveluun, ymmärtämään asiakkaiden käyttäytymistä paremmin, vähentämään asiakkaiden poistumaa tai vaihtamista toiseen yritykseen toimintatapoja parantamalla, sekä tuottavuuden lisäämiseen. (Chen & Popovich 2003, 685-686.) Asiakkuudenhallinnalla yritykset tavoittelevat asiakasuskollisuutta ja asiakaskannattavuutta keskittymällä arvokkaiden asiakkaiden säilyttämiseen, tekemällä pienen kannattavuuden asiakkaista kannattavampia ja hankkimalla uusia kannattavia asiakkaita. (Mäntyneva 2001, 11-12.)

Kuten voidaan huomata, asiakkuudenhallinnalla ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Kaikissa määritelmässä on kuitenkin yhteistä se, että asiakkuudenhallinnan sanotaan olevan strategia, jolla pyritään läheiseen sekä yritystä että sen asiakasta hyödyttävään suhteeseen. Asiakkuudenhallinta on jatkuva prosessi ja sillä ei ole selkää alkua ja loppua. Tässä opinnäytetyössä asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan yrityksen järjestelmällisiä ja suunniteltuja toimenpiteitä, joilla yritys pyrkii säilyttämään asiakassuhteita ja lujittamaan asiakkaiden uskollisuutta.

2.2 Asiakkuudenhallinta osaksi organisaation toimintatapaa

Asiakkuudenhallinta on koko yrityksen käsittävä asiakaskeskeinen toimintatapa, jonka lähtökohtana ja perustana on asiakas (Chen & Popovich 2003, 682). Kun yritys päättää ottaa käyttöön asiakkuudenhallintajärjestelmän ja käyttää sitä liiketoiminnassa hyväkseen, koko organisaation täytyy mukautua ja pystyä toteuttamaan tämän ajattelumallin mukaista toimintaa. Asiakkuudenhallinta on toimintatapa, jonka tarkoitus kaikkien työntekijöiden on ymmärrettävä, ja se tuo mukanaan muutoksia, joihin työntekijöiden on sitouduttava. Yrityksen johdon tarvitsee olla erityisen sitoutunut asiakkuudenhallintaan, jotta se saadaan onnistuneesti osaksi yrityksen toimintatapaa (Chen & Popovich 2003, 685).

Asiakaskeskeinen toimintatapa edellyttää tiedon jakamista yrityksen kaikkien työntekijöiden kesken ja siksi yritykseen tulisi luoda tiedon ja ymmärryksen jakamisen kulttuuri (Chen & Popovich 2003, 685). Rahimi ja Berman (2009, 258) väittävät, että työntekijöiden vastustus uusia työskentelytapoja vastaan ja sitoutumattomuus yrityksen yhteisiin päämääriin voi asettaa koko asiakkuudenhallintaan perustuvan toiminnan ja sen tulokset vaaraan. Tästä johtuen on erityisen tärkeää, että yrityksen työntekijät ymmärtävät yhteisen tavoitteen ja heidät on sitoutettu sen toteuttamiseen.

Yrityksen koolla on myös merkitystä siihen, miten asiakaslähtöisyyttä ja asiakkuuden hallintaa pystytään toteuttamaan. Pienten yritysten on helpompaa olla asiakaslähtöisiä kuin suurten yritysten, sillä pieni koko mahdollistaa nopeat päätökset ja tiedonkulun, työntekijät ovat usein monitaitoisia sekä tuntevat organisaation ja asiakkaat henkilökohtaisesti. Järjestelmällinen asiakkuudenhallinta ja sen käyttöönotto vaatii kuitenkin paljon resursseja ja siksi sen onnistunut toteuttaminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on haastavampaa, kuin suurissa yrityksissä, joissa lähtökohdat ovat usein suotuisammat. (Grönroos 2009, 411.)

2.2.1 Segmentoinnin merkitys asiakkuudenhallinnassa

Matkailutoimiala kehittyy koko ajan ja uusia matkailukohteita sekä yrityksiä syntyy kilpailemaan matkailijoiden kiinnostuksesta ja heidän mukanaan tuomista rahavirroista. Pysyäkseen mukana kilpailussa ja saadakseen markkinointitoimenpiteensä tuottamaan parhaalla mahdollisella tavalla, yritysten tulee luoda itselleen sopiva segmentointistrategia. (Kim ym. 2011, 29.) Yrityksen ei ole tarkoituksenmukaista yrittää vastata jokaisen tarpeisiin eikä siihen tulisi edes pyrkiä. Yrityksessä on hyväksyttävä, ettei se voi tyydyttää jokaisen potentiaalisen asiakkaan tarpeita, vaan yrityksen tulee määritellä ne asiakkaat tai asiakasryhmät, joita se haluaa palvella ja pystyy palvelemaan. Mikäli yritys ei

tee tätä, on vaarana se, ettei tuote tai palvelu vastaa kenenkään tarpeita. Ihmisillä on erilaisia tarpeita ja yrityksen tulisi tietää, minkä asiakasryhmien tarpeisiin se pystyy kaikkein parhaiten vastaamaan ja mihin markkinointitoimenpiteet kohdennetaan. (Grönroos 2009, 422-423.)

Arantola (2006, 85) määrittelee segmentoinnin tarkoittavan ihmisten jaottelemista eri ryhmiin joidenkin samankaltaisuuksien perusteella. Yrityksen tulee määritellä, mitkä ovat ne samankaltaisuudet, joiden perusteella se segmentoi potentiaaliset asiakkaat. Segmentoinnin hyödyt ovat kiistattomat ja ilman perusteltua ja onnistunutta segmentointia yrityksen voi olla vaikea tavoittaa oikeita ihmisiä asiakkaikseen. Segmentointi mahdollistaa sen, että yritys tuottaa yhä yksilöllisempiä, puhuttelevampia ja kiinnostavampia tuotteita ja palveluita tietyille asiakasryhmille.

Eräs suosittu peruste segmentointiin on ostojen tiheyteen perustuva. Siinä ostojen tiheyttä tarkastellaan tietyn määritellyn ajanjakson aikana. Ostojen tiheys ei automaattisesti tarkoita, että asiakkaan kuluttamat rahamäärät ovat suuria tai että hän on erityisen kannattava. (Shani ym. 2010, 339.) Siksi onkin syytä käyttää segmentoinnissa myös muita kriteerejä.

Koc & Altinay (2006, 228) väittävät, että asiakkaat voidaan segmentoida sen mukaan, kuinka paljon he kuluttavat rahaa. Käytettyyn rahamäärään perustuvaa segmentointi auttaa asiakkaiden kulutustottumuksien ymmärtämistä. Matkailukohteen sesonkiluonteisuudesta johtuen asiakkaiden eri aikoina kuluttama rahamäärä lomaan vaihtelee suuresti. (Shani ym. 2010, 339.) Kehittyäkseen ja säilyttääkseen kilpailukykynsä markkinoilla yrityksen tulee tietää asiakkaista se kuka ostaa ja milloin, miksi, missä ja miten he sen tekevät (Koc & Altinay 2006, 228).

Tietämys siitä, miten erilaiset ihmiset reagoivat hintoihin ja heidän halukkuutensa maksaa tietyistä palveluista, auttaa yritystä tunnistamaan eri asiakasryhmiä. Tiedon avulla yritys pystyy paremmin määrittelemään ne

asiakasryhmät, joita sen tulisi pyrkiä hankkimaan asiakkaikseen, sekä millaisia tuotteita ja palveluita eri asiakkaille tulee tarjota ja millaista markkinointia heihin tulee kohdistaa. (Masiero & Nicolau 2012, 426-428.) Ihmisten erilaiset asenteet ja maksukyky vaihtelevat suuresti ja hinnoittelu on yksi tekijä, joka joko houkuttelee asiakkaita kuluttamaan tiettyä palvelua tai vastaavasti on esteenä palvelun ostamiselle (Masiero & Nicolau 2012, 432).

Yrityksen on ymmärrettävä, että on myös asiakkaita joille tuttuus, kumppanuus, persoonallinen palvelu ja aiemmat hyvät kokemukset eivät ole ensisijaisia ostopäätöksen syntyyn vaikuttavia seikkoja. Tällaisia asiakkaita ovat muun muassa ne, jotka hakevat markkinoilla olevaa edullisinta vaihtoehtoa ja he siirtyvät palveluntarjoajasta toiseen riippuen mistä he saavat kulloinkin saman palvelun halvimmalla. (Osman ym. 2008, 249.) Nämä asiakkaat ovat sellaisia, joiden hankkimiseen yrityksen ei tulisi panostaa, ellei sen ei ole tarkoitus tarjota palveluitaan markkinoiden edullisimpaan hintaan. Hinnalla kilpailu on usein huono keino, sillä tuotot pienevät ja rahaa yrityksen tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen ei jää, mikä johtaa siihen, että jäädään kehityksessä jälkeen (Grönroos 2009, 26).

2.2.2 Asiakaskannattavuus

Jo olemassa olevien asiakkaiden keskuudessa segmentointikriteerit pitävät sisällään muun muassa asiakkaan kannattavuuden, asiakaspysyvyyden, asiakastyytyvyyden ja uskollisuuden, sekä miten asiakas reagoi kohdennettuihin markkinointitoimenpiteisiin. (Xu & Walton 2005, 964).

Kaikki asiakassuhteet eivät tuota yhtä suurta voittoa yritykselle, eivätkä näin ollen kaikki asiakkaat ole yrityksen silmissä samanarvoisia. Yleisenä sääntönä pidetään, että yritykselle on kalliimpaa hankkia uusia asiakkaita, kuin pyrkiä säilyttämään vanhat asiakkaat. Uusien asiakkaiden kohdalla palvelun tuotantoon kuluneet resurssit voivat olla jopa suuremmat kuin asiakkaan

maksama hinta tai ainakin heistä saatu tuotto jää usein pieneksi. Pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat usein kannattavia yrityksen näkökulmasta. Usein asiakkaiden kannattavuus kasvaa sitä enemmän mitä kauemmin asiakkuus on kestänyt. Vanhat asiakkaat ovat jo tuttuja yritysten tuotteiden ja palveluiden kanssa ja kaikkia yksityiskohtia ei tarvitse käydä läpi uusintaoston yhteydessä. Monesti uusien asiakkaiden palvelemiseen kuluu kauemmin aikaa kuin vanhojen ja näin ollen se on myös kalliimpaa. Pitkäaikaiset asiakkaat maksavat usein parempaa hintaa kuin uudet asiakkaat ja heidän palvelemiseensa ei kulu läheskään niin paljon aikaa kuin uusien asiakkaiden palvelemiseen. Vanhoille asiakkaille lisämyynti on helpompaa, koska heille on syntynyt jo tietynlainen luottamus yritystä kohtaan. Asiakas tietää ja tuntee yrityksen, joten hänelle on syntynyt tietty varmuus siitä, mitä hän voi yritykseltä odottaa. (Grönroos 2009, 181.) On paljon vaikeampaa ja epätodennäköisempää saada uusi asiakas kiinnostumaan ja kuluttamaan tuotetta tai palvelua, kuin on saada vanha tyytyväinen asiakas uusimaan ostonsa. Yrityksen ponnistelut uuden asiakkaan saamiseksi ovat monikertaiset verrattuna siihen, että vanha asiakas saadaan palaamaan takaisin. (Grönroosin 1990, 184.)

Pitkäaikainen asiakassuhde ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita, että suhde olisi kannattava, vaan joskus asiakkaasta koituvat kustannukset voivat olla korkeammat kuin asiakkaasta saatu tuotto. Yritysten tulisi selvittää asiakkaiden elinikäinen arvo (Grönroos 2009, 205, 329.) Asiakassuhteita tarkasteltaessa tavallisimmin halutaan tietää, mitä asiakassuhteessa on tapahtunut, mikä on suhteen tila tällä hetkellä ja mihin suuntaan sen ennustetaan kehittyvän tulevaisuudessa (Arantola 2006, 97). Asiakkaan arvon saa selville, kun verrataan asiakkaan yritykselle tuottamaa arvoa asiakassuhteen aikana. Asiakassuhteen kannattavuuden saa selville, kun laskee tuoton ja kulujen erotuksen. Monesti on kuitenkin vaikeaa arvioida, mitkä ovat asiakkaasta koituneet kulut yritykselle ja paljonko asiakkaasta saatu katetuotto oikeastaan on (Xu & Walton 2005, 963). Ongelmallista on esimerkiksi arvioida, kuinka kauan asiakaspalvelussa on käytetty aikaa ja miten paljon on kulunut yrityksen muita resursseja.

2.3 Asiakastiedon tärkeys ja asiakkaan tunnistaminen

Asiakkaista saatu tieto sallii yritysten tehdä perusteltuja päätöksiä siitä, millaisia asiakkaita tulisi hankkia, millaisten kanavien kautta heitä tulisi lähestyä, mitä tuotteita ja palveluja myydä ja kehittää, ja miten tuottaa erinomaista palvelua asiakkuudenhallinnan avulla (Xu & Walton 2005, 957). Arantolan (2006, 59) mukaan asiakkaiden tunnistamisen ja asiakkaista saadun tiedon perusteella pyritään sekä ymmärtämään asiakkaan käyttäytymistä että tuottamaan heille parempaa palvelua tulevaisuudessa.

Asiakkaan tunnistamisen helppous tai vaikeus vaihtelee tilanteesta riippuen. Tunnistaminen on tärkeä vaihe asiakkaan kohtaamisessa, koska silloin yrityksellä on mahdollisuus käyttää palvelutilanteessa asiakkaasta aiemmin kerättyä tietoa ja näin parantaa palvelukokemusta. Jokaisen kohtaamisen jälkeen asiakastiedot tulisi päivittää, jotta palvelua voitaisiin entisestään kehittää ja tietämys asiakkaista lisääntyisi. Yrityksillä on monia mahdollisuuksia kerätä tietoa asiakkaistaan ja yritykselle kertyy paljon tietoa eri kanavien kautta, mutta tiedon hyödyntäminen asiakaspalvelussa ja tiiviimpien asiakassuhteiden luomisessa on vielä erittäin vähäistä. (Arantola 2003, 78.)

Yrityksissä, joissa on käytössä kanta-asiakaskortti, asiakasnumero tai muu vastaava tunniste, on asiakkaan tunnistaminen, asiakastiedon saaminen käyttöön ja asiakashistorian tarkastelu melko vaivatonta. Tämänkaltaisia tunnistuksen apuvälineitä käyttävät yritykset ovat usein suuria ja niillä on monia eri toimipisteitä ympäri maan tai jopa kansainvälisesti. Teknologia ja erilaiset tietokoneohjelmat ovat helpottamassa asiakastietojen ylläpitämisessä, päivittämisessä ja taltioimisessa aina, kun asiakas on ollut kontaktissa jonkin yrityksen toimipisteen kanssa. (Arantola 2006, 56-57.)

Yritykset, jotka eivät anna asiakaskorttia tai asiakasnumeroa, jonka asiakas voi näyttää tai kertoa asiakaspalvelijalle palvelutilanteessa käyttäen yritys asiakkaan tunnistamiseen ns. passiivista tapaa. Passiivinen tunnistus tarkoittaa, ettei

asiakas välttämättä tiedä, että hänet on tunnistettu, koska se ei vaatinut häneltä toimenpiteitä. Yritykset, joissa suositaan passiivista tunnistusta, ovat usein pienempiä yrityksiä, joilla harvoin edes on tarvetta asiakaskortti- tai asiakasnumerojärjestelmän luomiselle. Pienempien yritysten etuna toimii asiakkaan henkilökohtainen tunteminen, jolloin asiakkaan passiivinen tunnistaminen on mahdollista. (Arantola 2003, 78-79.) Pienissä yrityksissä usein pelkästään asiakkaan nimen kuuleminen puhelimessa tai kasvokkain kohtaaminen riittää siihen, että asiakaspalvelija tietää kenen kanssa hän keskustelee ja näin ollen myös henkilön taustan ja historian yrityksen parissa tai hän pystyy sen helposti selvittämään.

Asiakastiedon keräämisen tavoitteena ja haasteena on löytää ratkaisu siihen, miten asiakastieto on yhteisesti ymmärrettyä, helposti ja nopeasti kaikkien työntekijöiden saatavilla ja miten sitä hyödynnetään päätöstenteossa sekä asiakasuskollisuuden lisäämisessä (Arantola 2006, 113).

2.3.1 Asiakastiedon laatu

Nykypäivänä ongelmana tuskin on tiedonkeruukanavien vähyys, sillä kanavia on monia: sähköposti, puhelin, kasvokkain tapahtuva kontakti, sosiaalinen media ja jopa elekieli. Pikemminkin ongelmana on liiallinen informaatiotulva, jonka johdosta ei osata erotella sitä tietoa, mitä yritys tarvitsee. Tiedon laatuun tulee kiinnittää erityisen paljon huomioita. Yrityksen täytyy määritellä ne tiedot, jotka ovat sille tärkeitä ja joita se pystyy hyödyntämään asiakassuhteiden hoidossa ja näin lujittamaan asiakassuhdetta (Arantola 2006, 35). Perustietojen lisäksi yrityksessä on määriteltävä, mikä tieto on olennaisia ja mikä auttaa kehittämään tuotteita ja palveluita. Asiakkaan ei tulisi joutua toistamaan useita kertoja perustietoja itsestään, sillä niiden tulee olla yrityksen tiedossa jo ensimmäisestä kontaktista saakka. Jos näin käy, asiakkaalle saattaa tulla tunne, ettei hänen asiakkuuttaan arvosteta, koska yritys ei vaivaudu tallentamaan hänen tietojaan.

Erityisen tärkeää olisi tietää, miksi asiakkaat haluavat tehdä yhteistyötä ja asioida yrityksen kanssa, mitä he arvostavat yrityksen tuotteissa ja palveluissa, sekä millaisia mielikuvia heillä on yrityksen toiminnasta. Tämä tieto auttaa yritystä luomaan ja kehittämään sen tyypisiä palveluita ja viestintää, mikä puhuttelee asiakkaita ja saa heidät kuluttamaan yrityksen tuotteita ja palveluita. (Mäntyneva 2001, 77-78.)

Tärkeää on myös tietää, kuka tekee ostopäätöksen, milloin päätös tehdään, ketkä vaikuttavat päätökseen, kuka on ostaja ja kuka on varsinainen tuotteen tai palvelun loppukäyttäjä (Koc & Altinay 2006, 228). Ilman näitä tietoja on vaikea osata kohdentaa asiakkuudenhallinnan toimenpiteitä oikeaan henkilöön ja näin ollen yrityksen ponnistelut menevät hukkaan.

Asiakastietokantaan kerätyn tiedon tulee myös kertoa, kuinka kannattava kukin asiakas on ollut milläkin aikavälillä (Grönroos 2009, 59). Mikäli tätä tietoa ei ole, on vaarana, että yritys keskittyy asiakkaisiin, joiden kannattavuus on heikko. Jos yrityksellä ei ole tietoa asiakassuhteiden kannattavuudesta, se ei pysty suunnittelemaan ja toteuttamaan oikeita toimenpiteitä (Grönroos 2009, 208).

2.3.2 Asiakastiedon keruu ja taltioiminen

Ellei asiakaspalvelijalla ole palvelutilanteessa käytössään asiakastietoa, ei tilannetta voida hoitaa asiakaskeskeisesti. Mitä enemmän asiakkaista tiedetään, sitä paremmin heille voidaan suunnitella palveluita sekä hoitaa asiakaspalvelutilanteet ja mahdolliset reklamaatiot (Grönroos 2009, 58). Haaste on se, miten tieto saadaan asiakaspalvelijan käyttöön mahdollisimman vaivattomasti palvelutilanteessa ja se, että tietoa päivitetään ajantasaiseksi. Asiakkaista kerätty tieto on arvokasta vain silloin, kun sitä osataan hyödyntää päätöksenteossa (Arantola 2006, 35). Asiakkaan eri ostokerrat ja niistä kertynyt tieto tulee kytkeä toisiinsa, jotta voidaan ymmärtää asiakkaan käyttäytymistä kokonaisuutena, eikä vain nähdä sitä irrallisina tapahtumina. Tämä on erittäin

tärkeää etenkin asiakkuudenhallinnan näkökulmasta. (Arantola 2006, 60.)

Tiedon kerääminen ja ajan tasalla pitäminen on jatkuva prosessi, joka vaatii kaikkien työntekijöiden sitoutumista ja sen, että he ymmärtävät siitä koituvan hyödyn yritykselle. Monesti yrityksissä on niin kutsuttua hiljaista tietoa eli aineetonta pääomaa, joka on helposti menetettävissä, mikäli esimerkiksi vanha työntekijä siirtyy pois yrityksen palveluksesta. On ensiarvoisen tärkeää, että tämä tieto jää yrityksen käyttöön ja on kaikkien saatavilla. Yrityksen pitkäaikaisten työntekijöiden hallussa oleva hiljainen tieto on karttunut kokemusten myötä ja antaa näkemystä erilaisten toimitapojen ja päätösten seuraamuksista. (Arantola 2006, 35.) Hiljainen tieto on usein vaikeasti jaettavissa. Käytänteiden opettaminen uusille työntekijöille tai edes kollegoille on ongelmallista. Hiljaista tietoa voisi kuvailla selkäytimestä tulevaksi tiedoksi tai jopa työntekijöiden kehittyneeksi intuitioksi siitä, miten tulee toimia eri tilanteissa. Edellä mainituista syistä johtuen hiljaisen tiedon jakaminen ja taltioiminen on erittäin haasteellista. Arantola (2006, 117-118) kuitenkin painottaa, että yrityksen on pyrittävä luomaan toimintamalli hiljaisen tiedon tallentamiselle ja jakamiselle, koska on selvää, ettei tietoa hallussaan pitävä henkilö pysty olemaan aina läsnä, kun tiedoille olisi käyttöä.

Jos asiakastiedon kerääminen, tallentaminen ja päivittäminen tehdään manuaalisesti, eli henkilökunta kokoaa eri lähteistä saadun tiedon yhteen ja syöttää sen esimerkiksi varausjärjestelmässä olevaan asiakasprofiiliin, vie toimenpiteiden suorittaminen aikaa ja tulee kalliiksi. Myös virheiden mahdollisuus kasvaa inhimillisten erheiden vuoksi. Tiedon käsittely manuaalisesti johtaa siihen, että vain rajoitettu määrä asiakkaista voidaan ottaa asiakkuudenhallintajärjestelmään mukaan. (Piccoli ym. 2003, 66.) Tässä korostuu taas onnistuneen segmentoinnin ja asiakkaan tunnistamisen tärkeys.

2.4 Suhdemarkkinointi

Markkinointi perustuu yrityksessä vallitsevaan kokonaisvaltaiseen asenteeseen, joka on yhteisesti ymmärretty yrityksen joka tasolla ja jokaisen henkilön kohdalla. Markkinoinnin tulee olla hyvin organisoitua ja tällä tarkoitetaan markkinoinnin toteuttamista järjestelmällisesti ja johdonmukaisesti. Kaikkein näkyvin osa markkinoinnista asiakkaalle on joukko erilaisia tekniikoita, joihin sisältyy esimerkiksi jakelukanavien valinta, esitteet ja hinnoittelu. (Grönroos 2009, 315-317.) Markkinoinnin pyrkimyksiä ovat suhteiden luominen, ylläpito ja kehittäminen. Tämä on mahdollista saavuttaa kun molemmat osapuolet antavat ja täyttävät lupauksia. (Grönroos 2009, 318.)

Markkinointi mielletään kalliiksi ja aikaa vieväksi toiminnaksi ja se harvoin tuottaa tavoiteltuja hyötyjä ja monesti tämä pitääkin paikkaansa. Monesti yritysten on vielä erittäin vaikeaa selvittää, mitkä olivat markkinoinnin tulokset ja kuinka kannattavia tietyt toimenpiteet ovat olleet. Grönroos (2009, 37) kehottaa ajattelemaan markkinointiin laitettuja rahoja pikemminkin sijoituksena asiakkaisiin, kuin kustannuksena.

Asiakkuudenhallinnasta puhuttaessa ei voida sivuuttaa suhdemarkkinointia, Relationship Marketing. Monesti on vaikea erottaa, missä kulkee raja asiakkuudenhallinnan ja suhdemarkkinoinnin välillä, sillä ne linkittyvät läheisesti toisiinsa. Grönroos (2009, 327) väittää, että etenkin palvelua tuottavissa yrityksissä on erityisen tärkeää perinteisten massamarkkinointikeinojen lisäksi panostaa suhdemarkkinointiin. Suhdemarkkinoinnin perusta on se, että ymmärretään miten eri asiakkaat käyttäytyvät, mitkä ovat heidän tarpeensa, mieltymyksensä ja hintaherkkyys (Chen & Popovich 2003, 681). Tämän tiedon avulla yritykset pystyvät tekemään päätöksiä ja palvelemaan asiakkaitaan entistä paremmin.

Kuviossa 1 on tiivistetty perinteisen markkinoinnin ja suhdemarkkinoinnin eroavaisuudet.

Perinteinen markkinointi	vs.	Suhdemarkkinointi
Tapahtuma/ostokeskeinen	↔	Asiakaskeskeinen
Yksi tapahtuma	↔	Useita tapahtumia
Lyhytkestoinen	↔	Elinikäinen
Massamarkkinointi, sama viesti usealle	↔	Kohdennettu, yksilöllinen lähestymistapa
Kommunikointi yksisuuntaista	↔	Kaksisuuntainen, jatkuva dialogi
Useiden asiakkaiden segmentti	↔	Yksi asiakkuus on yksi segmentti

Kuvio 1. Perinteinen markkinointi vs. asiakkuudenhallinta (Piccoli ym. 2003, 62).

Asiakkuudenhallinnassa kaikki keskittyy jatkuvan ja kannattavan suhteen luomiselle, jossa asiakas on toiminnan keskiössä ja aktiivisesti mukana, eikä vain vastaanottavana osapuolena kertaluontoisissa tapahtumissa. Siksi suhdemarkkinointi on oleellinen osa asiakkuudenhallintaa.

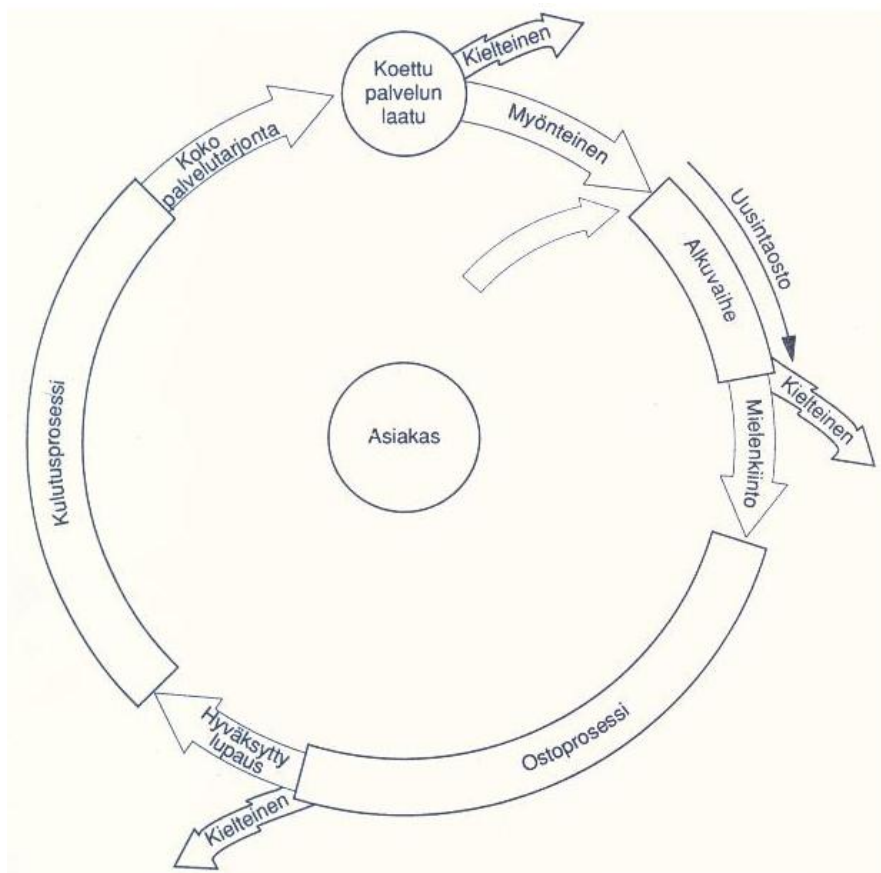
Tietotekniikan ja Internetin mukaan tulon jälkeen markkinointi ja asiakassuhteiden hoitaminen on kokenut lähes valtavan mullistuksen. Internet mahdollistaa entistä syvempien ja vuorovaikutteisimpien suhteiden luomisen asiakkaisiin, lisäten näin tuotteiden tai palvelun arvoa (Grönroos 2009, 34). On tärkeää tietää parhaat mahdolliset kanavat, joiden välityksellä asiakkaan kanssa kommunikoidaan. Uutiskirjeet saavat melko pienen huomioarvon kohderyhmänsä keskuudessa ja siksi uutiskirjeitä tulee käyttää harkiten ja vain silloin, kun yrityksellä on jotain uutta ja mielenkiintoista tiedotettavaa (Mattinen & Sierla 2009, 62). Yrityksen tulee määritellä jokaiseen tilanteeseen sopivin menetelmä, minkä se uskoo toimivan parhaiten kussakin tilanteessa. Asiakas

ilahtuu, kun kokee viestin puhuttelevan juuri häntä ja kun viesti on hänelle sopiva, myös tunne palvelun ainutlaatuisuudesta tuottaa asiakkaalle tunteen, että hän on erityisen tärkeä yritykselle (Arantola 2003, 65). Yritysten tulisi pyrkiä luomaan asiakkailleen mielikuva, että he ovat ainutlaatuisia ja tämä kaikki on tehty vain heidän vuokseen, koska yritys arvostaa heidän asiakkuuttaan.

Asiakkaisiin kohdistuvien markkinointitoimenpiteiden lisäksi on tärkeää, ettei yritys laiminlyö sisäistä markkinointia. Yrityksen on markkinoitava uudet toimintatavat ja mallit sisäisesti yrityksen työntekijöille onnistuneesti, koska ilman menestyksestä sisäistä markkinointia ei ulkoisen markkinoinnin keinoilla ole suuriakaan menestyksen edellytyksiä. Sisäisen markkinoinnin tärkeys korostuu, kun uusia toimintatapoja suunnitellaan, kehitetään ja otetaan käyttöön. Sisäisen markkinoinnin tavoite on sitouttaa työntekijät palveluhenkiseen ja asiakaskeskeiseen toimintaan siten, että yrityksen tavoitteet ja toimintatavat ovat kaikkien yhteisessä ymmärryksessä. Grönroos (2009, 443-444.) Sisäinen markkinointi pitää sisällään ajatuksen, että yrityksen ensimmäiset asiakkaat ovat sen työntekijät, jotka tulee saada vakuuttuneiksi ennen kuin yritys voi alkaa markkinoida ulkoisille asiakkaille.

2.5 Asiakassuhteiden hoitaminen

Kuviossa 2 näemme, miten Grönroos (2009, 320) on jaotellut asiakassuhteen kolmeen eri vaiheeseen, alkuvaiheeseen, ostovaiheeseen ja kulutusvaiheeseen tai käyttövaiheeseen. Yrityksen toimenpiteet ja kommunikointi vaihtelevat huomattavasti riippuen siitä, missä vaiheessa asiakas on asiakassuhteen elinkaarella (Grönroos 2009, 321).



Kuvio 2. Asiakassuhteen elinkaari (Grönroos 2009, 320)

Asiakassuhteen elinkaari on kuvattu ympyränä, koska tavoite on, että asiakas jatkaa ympyrällä kulkemista ja asiakassuhde ei pääty missään vaiheessa, vaan jatkuu myönteisten kokemusten myötä uusintaostoina. Asiakas voi kuitenkin poistua ympyrältä missä vaiheessa tahansa, mikäli asiakas toteaa, ettei yritys pystynyt vastaamaan hänen tarpeisiinsa.

Vaikka jokaisen voitolliseen toimintaan pyrkivän yrityksen tavoitteena on saada asiakkaat kuluttamaan sen tuotteita ja palveluita mahdollisimman usein ja saada asiakkaat maksamaan paras mahdollinen hinta, on yrityksen muistettava kunnioittaa asiakkuuksia ja niiden tärkeyttä myös silloin, kun asiakkaat eivät ole ostoaikeissa. Monesti yrityksissä ajatellaan asiakkaita asiakkaina vain, kun he ostavat yritykseltä. Kuitenkin tulisi huomata se, että asiakkaita tulisi kohdella

asiakkaina aina huolimatta siitä, ostavatko he juuri sillä hetkellä yritykseltä, ja tämä onkin asiakaspainotteisen ajattelun yksi pääperiaatteista. (Grönroos 2009, 63.)

Ihmiset ovat entistä vaativampia ja haluavat, että palvelut vastaavat yhä paremmin heidän tarpeitaan. Yrityksen tulee tuntea asiakkaansa, jotta se voi suunnitella jokaiselle asiakkaalle juuri heidän tarpeitaan vastaavia palveluita (Masiero & Nicolau 2012, 432). Asiakkaita pystytään huomioimaan sitä paremmin mitä enemmän heistä tiedetään ja se mahdollistaa palvelun personoimisen kullekin asiakkaalle sopivaksi.

On tärkeää ymmärtää palvelun ominaispiirteet ja sen ero fyysisiin tuotteisiin nähden. Palvelu voidaan määritellä seuraavasti: ”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa” Grönroos (2009, 77). Palvelut eroavat fyysisistä tuotteista siten, että ne ovat useimmiten aineettomia ja näin ollen omistajuus ei vaihdu. Palveluja ei voi varastoida, vaan ne kulutetaan tuotantohetkellä, asiakkaan ollessa jollain tasolla osallisena prosessissa, vaikuttamassa tilanteen kulkuun. (Grönroos 2009, 79-80.) Kaikki nämä palvelulle tyypilliset piirteet tarkoittavat sitä, että palvelun laatua on vaikea valvoa, koska täysin identtisiä ja samankaltaisia palvelutilanteita ei ole. Ihmiset kokevat saamansa palvelun eri tavoin ja palvelun laatu on hyvin subjektiivinen käsite. Palvelutilanne luo jokaiselle ihmiselle yksilöllisen tunteen ja ihmisten odotukset palvelua kohtaan vaihtelevat, samoin myös se, miten tyydyttäväksi he kokevat saamansa palvelun. Palvelu ei siis koskaan voi olla samalla tavalla tasalaatuista niin kuin fyysiset tuotteet voivat olla. (Grönroos 2009, 81.)

Usein yritysjohdolla on virheellinen käsitys siitä, että asiakaspalvelun laadun nosto kasvattaa kustannuksia, vaikka harvoin tälle väitteelle on todisteita. Sitä

vastoin on selvää, miten hyvä ja laadukas palvelu edesauttaa säilyttämään asiakassuhteita ja lisäämään asiakastyytyväisyyttä. (Grönroos 2009, 176.) Johdonmukaisuus palvelunlaadussa ja räätälöidyt palvelut asiakkaiden tarpeiden mukaan auttaa vahvistamaan yrityksen imagoa ja kasvattamaan asiakasuskollisuutta asiakkaiden keskuudessa. Kun yrityksellä on selkeät laatukriteerit palvelun suhteen, se mahdollistaa johtajia kontrolloimaan palvelun laatua ja siitä koituvia kuluja. (Osman ym. 2008, 240, 244.)

Yleensä ensimmäinen tilanne, jossa asiakastietoa hyödynnetään ja jossa sitä tulisi osata käyttää, on kun asiakas kohdataan ja halutaan parantaa heidän kokemaansa palvelua (Arantola 2006, 33). Aina tavoitteen ei tarvitse olla palvelun nopeutuminen ellei kyseessä ole jostain täysin normaalista rutiini toimenpiteestä. Silloin palvelun nopeus on hyvä sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmasta. Tilanteet, joissa on mahdollista saada asiakkaan palvelun kannalta olennaista lisätietoa tai mahdollisuus lisämyyntiin, on jopa suotavaa, että palvelun kesto on jopa normaalia pidempi. (Arantola 2006, 126.) On arvioitava tapauskohtaisesti, kumpi on tilanteeseen sopivampaa, standardi palvelu vai palvelun mukauttaminen tilanteen mukaan (Osman ym. 2008, 247).

Standardisoitu palvelu sopii useimpiin rutiinitoimenpiteisiin, kuten esimerkiksi siihen, miten puhelimeen vastataan. Palvelun mukauttaminen tulee kysymykseen silloin, kun asiakkaalle halutaan tuottaa persoonallista palvelua ja vastata hänen toiveisiinsa. Näitä tilanteita ovat esimerkiksi ohjelmapalveluiden suunnittelu asiakasta kuunnellen ja hänen mieltymyksensä huomioon ottaen. Asiakkaat tulee pyrkiä saamaan mukaan palvelun suunnitteluun sekä aktiivisemmin mukaan kulutusvaiheessa ja palvelutilanteen päätyttyä yrityksen tulee kerätä asiakkaan palaute kokemuksesta (Osman ym. 2008, 240). Sähköiset kanavat luovat mahdollisuuden kaksisuuntaisen keskustelun syntymiselle asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakkaiden motivoituminen keskusteluun osallistumiseen on kuitenkin haaste. Yrityksen tulisi selkeästi osoittaa, millaisiin toimenpiteisiin heidän asiakkailtaan saatu palaute ja ideat ovat johtaneet. Näin asiakkaille tulee tunne, että heidän palautteellaan on ollut

vaikutusta ja yritys arvostaa asiakkaidensa mielipiteitä. (Mattinen & Sierla, 2009, 46, 51.)

Monet yritykset ovat jollain tasolla riippuvaisia kumppanuuksista ja yhteistyöstä muiden yritysten kanssa, koska eivät itse pysty tai ei ole kannattavaa tuottaa itse tätä palvelua. On tärkeää, että näistä verkostoista pidetään yhtä hyvää huolta kuin kuluttaja-asiakkuuksista. (Grönroos 2009, 58.) Monesti hyvät kumppanuudet ja kattava yhteistyöverkosto ovat edellytyksiä kilpailukykyisen palvelun tuottamiselle ja yrityksen menestymiselle.

3 TUTKIMUS JA TULOSTEN ESITTELY

3.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu teemahaastattelu. Haastattelu soveltuu hyvin tutkimukseen, jossa saatavat vastaukset ovat sanallisessa muodossa ja tulokset vaikeasti mitattavissa (Veal 2011, 323). Teemahaastattelu sopii opinnäytetyön aiheena olevan asiakkuudenhallinnan tutkimiseen, sillä aiheena olevan asiakkuudenhallinnan voidaan olettaa tuottavan laajoja, moniulotteisia vastauksia. Haastattelu mahdollistaa vastausten selventämisen ja syventämisen lisäkysymysten avulla, jotka syntyvät haastattelun edetessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 205, 208.) Teemahaastattelu ei ole sidottu selkeästi kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen tutkimukseen, eikä ole määriteltä haastattelukertojen määrää tai kuinka yksityiskohtaisesti aihetta käsitellään. Teemahaastattelussa on oleellista, että haastattelu etenee teemojen mukaan ja esille nousevien lisäkysymysten avulla. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 48.) Haastattelussa esiin otettavat aiheet ovat teemahaastattelun alussa tiedossa, mutta usein kysymysten muoto ja järjestys vaihtelevat haastattelun edetessä. Uusia aiheita saattaa myös nousta esille haastattelun edetessä haastateltavilta itseltään. (Hirsjärvi ym. 2009, 205, 208.) Haastattelun edellytys on se, että haastattelija pystyy luomaan kaksisuuntaisen ja vapaasti etenevän keskustelumaisen tilanteen haastateltavan ja itsensä välille (Veal 2011, 241, 244).

Haastateltavien valinta perustui siihen, että haluttiin haastatella sekä yrityksen työntekijöitä että asiakkuuksien kanssa töitä tekeviä henkilöitä ulkopuolisista yrityksistä. Opinnäytetyötä varten haastateltiin Levin Alppitaloilla kahta myynti- ja asiakaspalvelussa työskentelevää henkilöä. Yritysten omien työntekijöiden haastattelua pidettiin erityisen tärkeänä, koska haastattelun avulla voitiin kartoittaa se, mitä asiakkuudenhallinnalla ymmärrettiin. Työntekijöiden haastattelu auttoi yrityksen nykytilan kartoittamisessa. Asiakkuudenhallintaa suunniteltaessa on ensin hyvä tehdä kattava nykytilan kartoitus. Kartoituksen tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat yrityksen lähtökohdat ja resurssit asiakkuudenhallinnan

toimeenpanoa ajatellen (Mäntyneva 2001, 119). Haastattelun aikana työntekijöillä oli mahdollisuus kertoa mielipiteensä sekä osallistua asiakkuudenhallinnan toimenpiteiden suunnitteluun. Haastateltavina olleiden ulkopuolisten yritysten edustajia oli kaksi. Toinen valituista ulkopuolisista haastateltavista edustaa yhtä Suomen eturivin majoitus- ja ravintola-alan yritystä, jolla on useita eri toimipisteitä eripuolilla Suomea. Haastateltava toimii kohdepäällikkönä Pohjois-Suomen kohteessa, joka tarjoaa majoitus- ja ohjelmapalveluja. Suurin osa yrityksen asiakkaista on ulkomaisia matkatoimistoja ja yksityishenkilöitä tai suomalaisia yrityksiä. Toinen ulkopuolisista haastateltavista on suuren kansainvälisen metsäteollisuutta harjoittavan yrityksen palveluksessa ja hänen vastuualueenaan oli metsänomistaja-asioiden ja asiakkuuksien hoito eteläisessä Suomessa. Ulkopuolisten yritysten haastattelu antoi työhön laajempaa näkökulmaa ja auttoi saamaan käsityksen siitä, missä asemassa asiakkuudenhallinta on muissa yrityksissä.

Ennen haastattelun aloittamista, haastatteli esitteli itsensä, työn taustat ja tarkoituksen. Samalla haastateltavalta pyydettiin suostumus haastatteluun ja sen tallentamiseen. Haastateltaville luvattiin, että heidän nimiään ei tulla julkaisemaan opinnäytetyön yhteydessä ja haastattelun tallenteet ovat vain tutkijan omaan käyttöön vastausten tarkempaa analysointia varten.

Teemahaastatteluissa syntynyt aineisto purettiin tietokoneelle. Aineiston litterointi, eli purkaminen kirjalliseen muotoon ennen päätelmien tekoa helpottaa analysointivaihetta (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 138). Kun aineisto oli litteroitu, oli haastattelujen tarkempien analysointien aloittaminen mahdollista. Haastattelujen lukeminen useaan otteeseen on tärkeää, koska aineiston tuntemisesta riippuu tutkijan kyky analysoida haastattelua ja saatuja vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143). Analysointivaiheessa aineisto teemoitettiin kysymysten ja vastausten perusteella. Haastattelujen välillä pyrittiin löytämään vastauksien samankaltaisuuksia tai eroja.

Analysointivaiheen jälkeen tutkimuksen tulisi edetä raportointiin, eli tulosten tulkintaan. Huomioitavaa on, että tulosten tulkintaan vaikuttaa tutkijan

teoreettinen pohja ja tapa ajatella asioita, pyrkimyksenä on kuitenkin ilmiön ymmärtäminen kokonaisuutena ja kyky käsitellä asiaa teoreettisella tasolla. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 144, 150.) Haastateltavan ja haastattelijan yhteistoiminta, käytetty aineisto, litterointitaktiikka ja tutkijan ajatusmaailma vaikuttavat tutkimuksen reliaaбелиuteen. Reliaabelius tulee esille nimenomaan arvioitaessa saadun aineiston laatua ja näin ollen tutkijan toiminta nousee suurempaan rooliin, kuin haastateltavien vastaukset. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 189.)

3.2 Asiakkuudenhallinnan nykytila haastatteluihin perustuen

Sekä Levin Alppitalojen että ulkopuolisten yritysten haastattelujen kysymykset on jaettu samojen teemojen alle, mutta kysymykset ja kysymysten muoto hie-
man erosi riippuen, oliko haastateltava Levin Alppitalojen palveluksessa vai ei. Teemoja olivat asiakaslähtöisyys, segmentointi, asiakastieto, asiakassuhteiden hoitaminen, henkilökunta, kommunikointi ja sitoutuneisuus. Levin Alppitalojen työntekijöiden ja ulkopuolisten yritysten haastatteluista saatuja tuloksia käsitel-
lään teemojen alla osittain rinnakkain, jotta yritysten väliset erot ja samankal-
taisuudet olisivat helposti huomattavissa ja vertailtavissa.

Asiakaslähtöisyys

Levin Alppitalojen työntekijähaastattelu (liite 1) alkoi kysymyksillä asiakkuuden-
hallinnasta. Tarkoituksena oli kartoittaa, miten haastateltavat ymmärtävät ai-
heen.

*”Meillähän on nyt vasta tullu tämän uuden varausjärjestelmän myötä tämmöset
käsitteet eteen, kun asiakkuudenhallinta. Minun mielestä me ollaan aika noviisi
asemassa vielä tossa asiakkuudenhallinnassa. Tietenkin uuden varausjärjes-
telmän myötä meillä on parempi tehdä tätä asiakkuudenhallintaa.” (Työntekijä
B)*

Vastauksessa viitattiin varausjärjestelmään, joka oli otettu käyttöön vuoden 2012 kesällä Levin Alppitaloilla. Työntekijöiden keskuudessa on tunnistettu varausjärjestelmän mukanaan tuomat uudet mahdollisuudet. Asiakkuudenhallinnan roolia ei ollut yrityksessä nostettu suuremmin esille, eikä järjestelmällisiä toimenpiteitä sen suorittamiseen ollut määritelty. Myös ulkopuolisten yritysten haastattelu (liite2) alkoi asiakkuudenhallintatietämyksen kartoittamisella. Täysin selkeää ja aukotonta määritelmää ei osattu antaa, vaikkakin ymmärtämystä aiheeseen löytyi.

Segmentointi

Levin Alppitalojen työntekijöiden mukaan nykyinen varausjärjestelmä sallii asiakkaiden segmentoinnin joustavammin, kuin aikaisemmin käytössä ollut järjestelmä. Usean asiakkaan kohdalla tilanne on se, ettei häntä ole sijoitettu mihinkään segmenttiin, koska ei tiedetty, mihin segmenttiin asiakas tulisi sijoittaa. Tämä johtuu tiedon puutteesta. Tarvittavan tiedon saanti asiakkaasta koettiin usein hankalaksi.

"Meillähän on kyllä siis ryhmitelty niitä aikalailla, mutta se on aika lapsenkengissä. Siellähän on vaan tietyt kategoriat niille, mutta oikeestaan sitten mihinkä luokkaan sie sen asiakkaan laitot, niin et oikeestaan tiiä siitä asiakkaasta sitten sen enempiä. Meillä pitäis ainakin vähän tarkemmin luokitella ne." (Työntekijä A)

"Meidän pitää niin kun kovasti hioa ja tehdä tota ja miettiä sitä ja sinnehan tulee lisää kaikenlaista ja just sitä niin kun myynnin kannalta, että me vois laittaa erilaisia tarjouksia ja markkinointiviestintää." (Työntekijä B)

Levin Alppitaloilla selvästi ymmärrettiin segmentoinnin tärkeys ja sen vaikutukset myyntiin, markkinointiin ja asiakaspalveluun. Siitä miten asiakkaita tulisi tulevaisuudessa segmentoida, oli Levin Alppitalojen työntekijöillä ajatuksia. Nämä ajatukset olivat muodostuneet pitkälti työn mukanaan tuoman

kokemuksen kautta.

"Meillä on niin monta sesonkia, niin tietenkin se on se sesonkijattelu, niin kun sen sesongin puitteissa ainakin. Sitä on niin monenlaista asiakasta, kun on yritysasiakasta, perheasiakasta, ja yksittäisiä ryhmiä, pariskuntia, ulkomaalaisia ja tietyn tapahtuman puitteissa käyviä matkailijoita. Se on aika laaja juttu kaiken kaikkiaan." (Työntekijä B)

"No tietenkin sen asiakkaan niistä intresseistä, että minkä takia se tulee meille, esimerkiksi majottuun tai Leville ylipäättään. Ehkä ikäluokka mihin se kuuluu." (Työntekijä A)

Ulkopuolisia yrityksiä haastateltaessa tuli ilmi, että yritysten segmentointi oli järjestelmällisempää. Yrityksen B kohdalla kaikki asiakkaat oli jaoteltu viiteen eri asiakasryhmään ja jokaiselle ryhmälle oli erikseen määritellyt toimenpiteet. Samoin yritys A mainitsi jaottelevansa asiakkaansa taustojen perusteella ja suunnittelevansa toimenpiteen siihen perustuen.

Asiakastieto

Segmentoinnissa erityisesti korostui tiedon puute. Asiakkaat osattaisiin siis segmentoida, jos vain saataisiin riittävästi tietoa asiakkaista. Kysyttäessä, miten järjestelmällisesti ja miten tietoa kerätään asiakkaista, saatiin erilaisia vastauksia riippuen, oliko asiakas jo yrityksen vanha tuttu vai uusi asiakas. Hankalaksi koettiin tiedon hankkiminen uudelta asiakkaalta. Suorien kysymysten pelättiin loukkaavan asiakkaan yksityisyyttä, mikäli häneltä tiedusteltiin matkan tarkempia syitä.

"Se on vähän etenkin uusien asiakkaitten kanssa aika vaikea tilanne tai siis sillä lailla saada sitä tietoa ilman, että sie olet kauhean tungetteleva heti siinä ens alkuunsa." (Työntekijä A)

Ulkopuolisissa yrityksissä A ja B tilannetta ei koettu ongelmalliseksi, vaan asiakkailta tiedusteltiin heidän tarpeitaan heti ensihetkestä asti ja pyrittiin selvittämään, miten asiakasta voidaan palvella mahdollisimman hyvin ja mitkä heidän tarpeensa ovat.

"Pitää osata lukee sitä asiakasta ja pyrkiä tekemään kaikki oikeestaan etukäteen mahdollisimman hyvin jo valmiiks ja tavallaan mennä niinku sen asiakkaan pään sisään jo siinä varausvaiheessa. Mitä se niinku haluais ja mikä sen tahtotila on. Me käydään ihan läpi, kysytään suoraan, että mikä kiinnostaa ja mitä ne haluaa. Kyl ihan kysymällä sen saa selville." (Yritys A)

Levin Alppitaloilla asiakastiedon saamisen ongelma poistui sen myötä, mitä useimmin asiakkaat olivat olleet yrityksen kanssa yhteydessä. Näiden niin sanottujen vanhojen asiakkaiden kanssa tilanteen sanottiin olevan täysin päinvastainen, kuin uusien ja tietoa oli jo paljon olemassa ja sitä sai tarvittaessa helposti lisää.

"Jos sitä tilannetta vertaa niin sehän on siis aivan ideaali vanhojen asiakkaiden suhteen, koska ne on monia vuosia käyny, niin on muodostunu periaatteessa jo semmonen ystävyysuhde." (Työntekijä A)

Seuraavaksi kysyttäessä, miten asiakkaista saatu tieto on tallennettu, vastaukseksi saatiin yksiselitteisesti se, että tieto on suurimmaksi osaksi vain "omassa päässä", eli hiljaista tietoa.

"Kyllä, että varmaan meillä kaikilla, jotka on tossa työssä, niin on tietyt omat asiakkaat ja sie oot siinä sitten vaan sen jälkeen, joka siitä tietää." (Työntekijä A)

Koska selkeästi tuli ilmi "hiljaisen tiedon" runsaus, pidettiin hyvänä ajatuksena sitä, että asiakkaista alettaisiin koota selkeää asiakasprofiilia Tämän uskottiin parantavan ja nopeuttavan asiakaspalvelua.

"Että ne jäis ne vanhat koosteet ja ne varausvahvistukset, mitä on tehty

järjestelyjä ja muuta, että ne löytyis sitten ja jokainen löytäis, jos joku toinen käsittelee sitä ryhmää ens vuonna.” (Työntekijä B)

”Kyllähän se olis hyvä, että jos se kyselee jotakin miten heillä oli vaikka viime vuonna. Nii voi sitten vaan kattoo, että minkälaisia ohjelmia niillä on ollu ja onko ollu ongelmia tai semmosia paikkoja mihin ehdottomasti haluaa tai ei halua mennä.” (Työntekijä A)

Kysyttäessä, mikä tieto on arvokasta, ei erikseen haluttu määritellä, mikä tieto olisi arvokkaampaa, kuin joku toinen tieto, vaan ajateltiin, että kaikki saatu tieto tulisi tallentaa.

”Kyllä minusta sillä lailla kaikki tieto on arvokasta. Ihan pikkutieto on musta arvokasta, että kyllähän asiakas tuntee itsensä otetuksi, että hänestä nyt tietään ja tunnetaan täällä.” (Työntekijä B)

Tiedon tallentamisen hyödyt olivat tiedossa ja ymmärrettiin saadun tiedon arvo. Kuitenkaan saatua tietoa ei järjestelmällisesti kirjattu ylös tai tallennettu tulevaisuuden käyttöä varten. Tietoja asiakkaille tehdyistä järjestelyistä saatettiin jopa poistaa, vaikka oletettiin kyseisen asiakkaan tulevan seuraavana vuonna uudelleen. Samoja ongelmia ja puutteita asiakastiedon tallentamisessa ja jakamisessa oli myös jossakin määrin muissa yrityksissä.

”Meil ne on mun koneella kaikki tai mun pään sisällä. Ei oo mitään tiettyä paikkaa.” (Yritys A)

Asiakastiedon hyödyntäminen näkyi muun muassa siinä, että vanhojen asiakkaiden kanssa toiminta koettiin helpommaksi siksi, että oltiin tultu niin sanotusti ”tutuiksi”.

”Sitten kun tiiät sen asiakkaan ja se on monta kertaa käyny niin tuota onhan niitten kans helpompi toimia, tuota entä ko sitten periaatteessa semmosen

yksittäistapauksen kanssa.” (Työntekijä A)

Asiakkaille, jotka tunnettiin, pystyttiin tarjoamaan persoonallisempaa palvelua ja tietoa hyödynnettiin tarjoamalla heti oikeantyyppistä huoneistoa tai oheispalveluja. Nämä tiedot ja valmiudet olivat kuitenkin vain tietyllä asiakaspalveluhenkilöllä, joka oli aikaisempina vuosina käsitellyt varauksia.

Asiakassuhteiden hoitaminen

Levin Alppitalojen työntekijöiltä tiedusteltiin, mitä he haluaisivat tehdä asiakassuhteiden hoitamisen eteen, mitä ei tällä hetkellä toteuteta tai ole mahdollista toteuttaa. Eniten kaivattiin nykyistä enemmän suoraa kontaktia asiakkaisiin ja toivottiinkin, että tulevaisuudessa yritystä kehitettäisiin siten, että asiakaskontaktien määrä lisääntyisi. Tähän mainittiin ratkaisuksi asiakaspalvelua varten oleva vastaanottotila. Nykyinen myyntitoimisto mainittiin olevan heikosti sovelias tähän tarkoitukseen. Asiakkaiden kohtaaminen kasvotusten koettiin motivoivana tekijänä ja edesauttavan asiakassuhteiden lujittumista.

”Varmaan ihan ensimmäisenä tässä justiinsa se, että sie näkisit sen asiakkaan oikeasti livenä, ni kyllähän se niinku antaa paljon. Yks olennainen asiahan mikä meiltä nyt puuttuu on lähinnä noitten meidän toimiston tilojen takia ni olis niinku se face to face palvelu. Että se olis niinku ehkä tärkein tässä mejän ilanteessa, että voitais ihan henkilökohtasesti, kasvotusten asioida ihmisten kanssa.” (Työntekijä A)

”Jos kysyttäis ni se, että me pystyttäis paremmin vastaanottamaan ne asiakkaat. Eliikkä respa tai sitten mentäis enemmän ryhmiä vastaan.” (Työntekijä B)

Haastateltavilta kysyttiin, kohtelevatko he eri asiakkaita eri tavoin. Palvelun laadun ei uskottu olevan sen huonompaa tai parempaa, sen sijaan palvelun tyyli vaihteli riippuen, oliko asiakas uusi ja yritykselle tuntematon vai jo pitkän asiakshistorian omaava.

"Vakkari asiakkaat kenen kans sie oot asioinu monta vuotta, niin ei se palvelun laatu sinänsä ole korkeampi niille, kuin sitten muille asiakkaille, mutta se palvelun tyyli on sitten erilainen. Mahollisuuksien mukaan sitä yrittää palvella parhaiten kaikkia." (Työntekijä A)

"Kyl mä oon sitä mieltä, että joku asiakas on arvokas ja tärkeä, että kyllä se asiakaspalvelu pitää olla tasalaatusta, oli sitten kyseessä ihan minkälainen asiakas vaan." (Työntekijä B)

Kysyttiin myös haastateltavien mielipidettä asiakassuhteisiin panostamisesta asiakastyytyväisyyden lisääjänä ja sen johtamisesta kannattavuuden kasvuun vai uskoivatko he vakioasiakkaiden palaavan jatkossakin ilman erityisiä toimenpiteitä.

"Ei me oikeestaan tietä tai kuulla siitä asiakkaasta muuta kun sitten kun joku on huonosti." (Työntekijä A)

"Että sehän on niinkö yleistä tietoa, että sen takiahan ne meiltä aina varaa vuodesta toiseen kämppiä, kun ne tykkää. Mutta varsinaisesti ei sieltä mitään palautetta sen kummemmin tule." (Työntekijä B)

Toiminta Levin Alppitaloilla ei siis ole järjestelmällistä. Ulkopuolisten yritysten A ja B edustajien haastatteluissa kävi ilmi, että asiakassuhteiden hoitaminen oli järjestelmällisempää ja aktiivisempaa, sekä sille oli asetettu tavoitteita.

"Joo mehän tehdään tosi paljon promoo, eli kutsutaan just paljon syömään ja lähetellään sitä ja tätä. Sehän on tosi aktiivinen meidän markkinointi. Meille se on tosi tärkeä juttu ja sitä tehdään ihan koko ajan monella eri tavalla. Kyl mä uskon et siin taustalla on se, et jätetään se muistijälki ja se palkinto tulee sit ehkä joskus rahallisestikin takasin. Et totta kai sitä on vaikeeta mitata mut kyl mä uskon et se niinku kirjanpidossa näkyy ku firmalla menee hyvin." (Yritys A)

"Meil on ihan kirje- ja puhelinkampanjoita ja tietty järjestetään asiakaskäyntejä ja sit kaikkia tapahtumia. Sitten on isoja etuuksia ja muita bonuksia."

Tulevaisuudessa pyritään lisäämään asiakkaiden määrää ja lisätä nykyisten sitoutuneisuutta.” (Yritys B)

Yrityksissä A ja B uskottiin, että ajan myötä asiakkuudenhallintaan sijoitetut varat alkavat tuottamaan enemmän, kun asiakas saadaan pysymään pitkään yrityksen asiakkaana ja tekemään riittävän usein uusintaostoja.

Henkilökunta, kommunikointi ja sitoutuneisuus

Asiakkuudenhallinnassa tiedonkululla on ratkaisevan suuri merkitys. Siksi haastattelussa oli tietty painotus tiedonkulkuun liittyvissä kysymyksissä. Haastateltavilta kysyttiin, millaisena he kokevat tiedonkulun yrityksen sisällä ja yhteistyökumppaneiden välillä.

”Kyllähän se pääsääntöisesti toimii, mutta kyllä siinä aikalailla puutteitakin on, varsinkin nyt kun se on vielä jakaantunu se toimisto silleen.” (Työntekijä A)

Tiedonkulun mainittiin olevan pääsääntöisesti melko ongelmatonta. Siitä huolimatta toimistohenkilökunnan viikoittaisten palaverien järjestäminen sai kannatusta, kun kysyttiin kehitysehdotuksia tiedonkulun parantamiseksi.

”Vaikka tämä on tämmönen pieni yhteisö tässä, niin meidän pitäis keskenään pitää niitä palavereita, missä käytäis ajankohtasia asioita ja samaten tuo meidän siivous- ja huoltopuoli eli palavereitten myötä tehostaa niiden toimintaa. Pitäis olla kaikki siinä paikalla ja edellyttää, että kaikki on, koska siitä ei ole takeita, että se tieto kulkee, ettei jää siihen yhen henkilön taakse.” (Työntekijä B)”

”Ehdottomasti enemmän pitäis piittää palavereja. Siis silleen, että siinä olis kaikki paikalla, toimiston väki, sekä siivoojat että huoltopuoli.” (Työntekijä A)

Erityisesti ongelmia oli havaittu kommunikaation kulussa siivoojien ja huoltohenkilökunnan kanssa. Tästä syystä säännölliset palaverit yrityksen johdon, myyntihenkilökunnan, siivoojien ja huoltohenkilökunnan kanssa koettiin

tärkeäksi ja toivottiin siitä tulevan uusi käytäntö. Yhtä mieltä oltiin myös siitä, että yhden edustajan osallistumisen siivous-, huolto-, ja toimistopuolelta ei katsottu takaavan tiedonkulun toimivuutta, vaan edellytettiin kaikkien läsnäoloa. Kysymys työntekijöiden motivaation lisäämisestä antoi muun muassa seuraavanlaisen vastauksen.

”Kehitetään tätä yritystä ja tuota noin niin, suunnitellaan uutta ja sitten jos siinä suunnittelussakin otetaan huomioon, että myös myyntiä kuunnellaan omistajan kin taholta.” (Työntekijä B)

Työntekijät kokivat motivoituvansa enemmän, mikäli heille annettiin mahdollisuus osallistua yrityksen tulevaisuuden kehittämiseen ja heidän mielipiteensä otettaisiin huomioon uusien asioiden suunnittelussa.

3.3 Yhteenveto ja kehitysehdotuksia

Nykytilankartoitus suoritettiin haastattelemalla yrityksen työntekijöitä. Haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että Levin Alppitalot toimii jo nyt hyvin asiakaslähtöisesti ja pyrkii toteuttamaan asiakkaan pyynnöstä kaikki palvelut ja järjestelyt, kuten hiihtokoulut, ruokailut, pöytävaraukset, aitiot ja moottorikelkkasafarit. Palveluja ei kuitenkaan aktiivisesti tarjota asiakkaille heidän varatesaan huoneistoa. Yrityksessä vallitsee asiakaspalveluhenkinen ilmapiiri ja asiakkaat kohdataan tasa-arvoisina, vaikkakin asiakaspalvelussa on eroa riippuen siitä, missä asiakassuhteen elinkaaren vaiheessa ollaan.

Varausjärjestelmän koko potentiaalia ei ole otettu käyttöön asiakkuudenhallinnan näkökulmasta, vaikka se antaa siihen aivan uusia mahdollisuuksia. Asiakkaasta ei pyritä ottamaan mahdollisimman paljon selville hänen tehdessään majoitusvarausta ja näin jäädään paitsi monesta asiakaspalvelun parantamisen ja lisämyynnin kannalta oleellisesta tiedosta. Asiakastiedon puutteet korostuivat uusien asiakkaiden ollessa yhteydessä yritykseen. Tämä oli odotettavissa ja varsin ymmärrettävissä oleva tilanne. Yritykseltä puuttuu selkeä linja ja ohjeistus siitä, miten asiakkaista tulisi selvittää mahdollisimman paljon tietoa heti en-

sihetkestä asti. Asiakkaiden profiiliin kohdalle tulisi kirjata kaikki pienetkin seikat, mitkä olisivat kaikkien työntekijöiden tarkasteltavana ja täydennettävänä. Asiakastiedon tallentamisen suurimpia puutteita oli järjestelmällisyyden olemattomuus ja liian vähäinen tietojen tallentaminen tulevaisuuden käyttöä ajatellen. Suurimpana puutteena ja asiakaspalvelua rajoittavana tekijä koettiin asiakkaiden vähäinen kohtaaminen kasvotusten sen rajoittaessa ja hankaloittaessa erityisesti asiakastiedon keräämistä.

Levin Alppitaloilla palautteen kerääminen asiakkailta on vähäistä ja sitä ei toteuteta järjestelmällisesti. Palautteen saaminen on monesti kiinni asiakkaan omasta aloitteesta ja halusta antaa palautetta. Tietyille asiakkaille soitetaan heidän majoittumisensa jälkeen ja tiedustellaan, oliko kaikki onnistunut ja mennyt suunnitelmien mukaan. Tämä kuitenkin monesti tehdään vain silloin, jos asiakkaalle on toteutettu joitain erityisjärjestelyjä, kuten ruokailuja tai ohjelmaa. Saatu palaute tulisi aina kirjata asiakastietoihin.

Erityisten huomionosoitusten, kuten liikelahjojen antaminen vaikutti useimmiten perustuvan sattumanvaraisesti valittuihin asiakkaisiin, vaikkakin nämä asiakkaat olivat kanta-asiakkaita, joilla oli pitkä historia yrityksen kanssa ja selkeä suhde tietyn asiakaspalveluhenkilön kanssa. Levin Alppitalot ei kuitenkaan ole erikseen määritellyt kenelle se antaa kyseisiä lahjoja ja huomionosoituksia. Kuten vastauksista voi huomata, yrityksissä A ja B, asiakkuudenhallinta oli suuremmassa asemassa ja kokonaisvaltaisempaa. Asiakassuhteisiin panostettiin kaikissa asiakassuhteen elinkaaren vaiheessa ja sen uskottiin lisäävän yrityksen asiakaspysyvyyttä ja kannattavuutta.

Levin Alppitalojen työntekijöille tulee tarjota mahdollisuus kouluttautumiseen. Kulttuurien tuntemuksen lisääntyminen, etenkin Venäjä, sillä venäläisturistien määrän odotetaan yhä kasvavan. Asiakashankintaan perustuva palkitsemisjärjestelmä ei tue asiakkuudenhallintaa ja sen toteuttamista. Sitä vastoin tulisi harjoittaa työntekijöiden palkitsemista perustuen kannattavien asiakkuuksien onnistuneeseen ylläpitoon.

Haasteita Levin Alppitalot Oy:lle ovat esimerkiksi kasvokkain tapahtuva asiakaskontaktien vähyys. Levin Alppitaloilla ei ole varsinaista vastaanottotiskiä, niin kuin monissa hotelleissa ja huoneistohotelleissa. Myyntitoimisto on avoinna maanantaista perjantaihin kello 9-17.00. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan saapuessa varsinaista asiakaskontaktia ei välttämättä tapahdu joidenkin asiakkaiden kohdalla lainkaan. Myös, mikäli asiakkaalla ei ilmene oleilun aikana ongelmia hänen ei tarvitse olla yhteydessä yrityksen henkilökunnan kanssa, vastaavasti henkilökunnalla ei ole tarvetta olla yhteydessä asiakkaaseen. Tästä kaikesta seuraa se, ettei asiakas saa yritykselle selkeitä ”kasvoja” kuten ei yrityskään näin voi oppia tunnistamaan asiakkaitaan ulkonäöltä.

Toimenpidesuunnitelman (liite 3) suunnittelussa on käytetty apuna Grönroosin (2009, 320) asiakassuhteen elinkaari mallia. Mallia on käytetty suunnitellessa yhden asiakaskontaktin elinkaarta. Mallin avulla on tarkoitus saada asiakaskontaktit hallituiksi ja järjestelmällisemmiksi. Toimenpidesuunnitelmassa on ehdotus asiakkaiden segmentoinnista ja kullekin segmentille kohdennettavista toimenpiteistä. Ehdotus on tehty sen perusteella, millaisia asiakkaita ja asiakasryhmiä Levin Alppitaloilla on jo olemassa. Asiakkaiden jakaminen tiettyihin segmentteihin riippui myös siitä, kuinka kauan he ovat olleet asiakkaina, kuinka usein ostavat ja kuinka paljon käyttävät rahaa. Segmentoinnissa on otettu huomioon myös eri sesongit ja tapahtumat, sekä niille tyypilliset asiakaskunnat.

Toimenpidesuunnitelma antaa ohjeita siitä, miten asiakastietoa tulisi kerätä ja jakaa, mahdollisimman suuren hyödyn saavuttamiseksi asiakkuudenhallinnan näkökulmasta. Toimenpidesuunnitelmaan on kirjattu ohjeita siitä, koska ja miten asiakkuudenhallinnan tavoitteiden toteutumista tulisi arvioida. Arviointi mahdollistaa asiakkuudenhallinnan tehokkuuden seurannan ja mahdollisten puutteiden huomaamisen, sekä kehittämistoimenpiteiden suunnittelun.

Rajoituksia toimenpidesuunnitelman toteuttamiselle luovat yrityksen olemassa olevat resurssit ja se, mitä niiden puitteissa pystytään tekemään, jotta se olisi liiketaloudellisesti kannattavaa. Tämä johtaa siihen, että Levin Alppitalojen on resurssiensa kannalta tehokkaampaa keskittyä vain tiettyihin asiakkuuksiin ja suorittaa näitä asiakkuuksia varten suunniteltuja toimenpiteitä.

4 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi sai alkunsa, kun otin yhteyttä Levin Alppitaloille ja esitin kiinnostukseni tehdä yritykselle opinnäytetyö. Toimeksiantajallani oli ehdottaa useita mahdollisia opinnäytetyönaiheita ja lopulta aiheeksi valikoitui asiakkuudenhallinta, molemminpuolisen kiinnostuksen johdosta. Opinnäytetyön tavoitteeksi muodostui asiakkuudenhallinnan toimenpidesuunnitelman tekeminen. Toimenpidesuunnitelman tarkoituksena on antaa ehdotuksia siitä miten Levin Alppitalojen tulisi segmentoida asiakkaansa ja hoitaa asiakassuhteitaan ja näillä toimenpiteillä saavuttaa yhä suurempi asiakasuskollisuus ja lisätä yrityksen kannattavuutta.

Aiheena asiakkuudenhallinta on erittäin mielenkiintoinen, sekä laaja ja ehkä siksi haastavinta työtä aloittaessa, oli aiheen rajaaminen. Rajaaminen mielestäni onnistui hyvin ja tälle opinnäytetyölle oleelliset asiakkuudenhallinnan osa-alueet ovat saatu mukaan. Haasteita tuotti myös opinnäytetyön kirjoittaminen suomeksi. Luin paljon englanninkielisiä lähteitä ja opiskelujeni pääkieli on ollut pitkään englanti ja siksi tekstin tuottaminen suomeksi oli ajoittain ongelmallista.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä oli teemahaastattelu. Haastateltavien määrä jäi melko pieneksi, mutta saatujen vastausten perusteella pystyttiin kuitenkin tekemään riittävä määrä huomioita asiakkuudenhallinnan kehittämistä varten. Jos tekisin opinnäytetyön uudelleen, panostaisin enemmän haastatteluihin ja etenkin siihen, että hankkisin useamman haastateltavan. Haastattelujen toteuttaminen oli opinnäytetyön mielenkiintoisin vaihe, kun taas vastaavasti vastausten purku ja analysointi vaiheet olivat työläitä ja veivät paljon aikaa.

Opinnäytetyön tekeminen Levin Alppitaloille oli monelta kannalta erittäin opettavainen kokemus. Opinnäytetyötä tehdessäni asuin Levillä ja olin harjoittelijana Levin Alppitalojen myyntitoimistossa ja siten minulla oli mahdollisuus päästä näkemään hyvin läheltä miten toimeksiantajayritykseni toimii. En siis oppinut vain aiheena olevasta asiakkuudenhallinnasta, vaan ymmärrykseni majoitus- ja matkailualaa kohtaan kokonaisuudessaan kasvoi huomattavasti.

LÄHTEET

Arantola, H. 2006. Customer insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas. Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.

Baumeister, H. 2002. Customer relationship management for SME's. Praha, Tseki. Lokakuu 16-18 2002. München, Saksa: Institut für Informatik.

Chen, I.J.; Popovich, K. 2003. Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. Business Process Management Journal. Vol. 9, No 5, 672-688.

Godin, S. 2012. The only purpose of 'customer service'. Seth's blog. Viitattu 11.12.2012 http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2012/10/the-only-purpose-of-customer-service.html.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Grönroos, C. 2007. Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition. 3 uudistettu painos., West Sussex, England: John Wiley Sons Ltd.

Hirsjärvi, S.; Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Helsingin yliopisto.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Kim, W.G.; Park, Y.; Gazzoli, G.; Sheng, E. 2011. Benefit segmentation of international travelers to Macau, China. Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism. Vol. 12, No 1, 28-57.

Kittilän kunta. 2013. Matkailua. Viitattu 28.2.2013. <http://www.kittila.fi/matkailua>

Koc, E.; Altinay, G. 2006. An analysis of seasonality in monthly per person tourist spending in Turkish inbound tourism from a market segmentation perspective. Tourism Management. Vol. 28, 227-237.

Leo. 2012. Leo tutki: Mitä muuta Murmanskilaisille? Viitattu 9.2.2012. <http://www.leofinland.fi/index.php?name=News&nodeIDX=19928>

Levin Alppitalot Oy. 2012. Tasokasta majoitusta Levillä. Viitattu 15.9.2012.

<http://www.levinalppitalot.fi/>

Levin Matkailu Oy. 2012. Avaimet onnistuneeseen lomaan. Viitattu 12.9.2012.
<http://www.levi.fi/fi/majoitus/keskusvaraamo.html>

LUC Matkailu. 2010. Tuotteen luonne. Viitattu 9.2.2013.
http://matkailu.luc.fi/tuotekehitys/tuotekehitys_arjessa/tuote/tuotteen_luonne.iw3

Masiero, L.; Nicolau, J.L. 2012. Tourism market segmentation based on price sensitivity: Finding similar price preferences on tourism activities. *Journal of Travel Research*. Vol. 51, No 4, 426-435.

Mattinen, H.; Sierla, S. 2009. Tutkimusmatka lojaliteetti markkinointiin. Kuinka edelläkävijät uudistavat markkinointikäytäntöjä. Helsinki: Talentum.

Mek. 2012. Matkailun kehitys-katsaus. Viitattu 9.2.2013.
http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/%28pages%29/Matkailun_kehitys_katsaus

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Osman, H.; Hemmington, N.; Bowie D. 2009. A transactional approach to customer loyalty in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 21 No 3, 239-250.

Piccoli, G.; O'Connor, P.; Capaccioli, C.; Alvarez, R. 2003. Customer relationship management: A driver for change in the structure of the U.S lodging industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 44 No 61, 61-73.

Rahimi, I.; Berman, U. 2009. Building a CSF framework for CRM implementation. *Database Marketing & Customer Strategy Management*. Vol. 16, No 4, 253-265.

Shani, A.; Wang, Y.; Hutchinson, J.; Lai, F. 2010. Applying Expenditure-based segmentation on special-interest tourists: The case of golf travelers. *Journal of Travel Research*. Vol. 49, No 3, 337-350.

Veal, A.J. 2011. Research methods for leisure and tourism. A Practical guide. 4., uudistettu painos. Harlow, England. Pearson Education Limited.

Vogt, C.A. 2011. Customer relationship management in tourism: Management needs and research applications. *Journal of Travel Research*. Vol. 50, No 4, 356-364.

WTO 2012. Tourism and travel-related services. Viitattu 24.10.2012
http://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/tourism_e/tourism_e.htm

Xu, M.; Walton, J. 2005. Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 105, No 7, 955-971.

Özgener, S.; Iraz, R. 2006. Customer relationship management in small-medium enterprises: The case of Turkish tourism industry. *Journal of Tourism Management*. Vol. 27, 1356-1363.

Haastattelukysymykset Levin Alppitalot Oy:n työntekijöille

Asiakkuudenhallinta, segmentointi ja asiakastieto

1. Mitä ymmärrät käsitteellä asiakkuudenhallinta?
2. Miten ja millä kriteereillä sinun mielestäsi Levin Alppitalojen tulisi segmentoida/ryhmitellä asiakkaansa?
3. Miten järjestelmällisesti keräät ja tallennat tietoa asiakkaista? Mitä tietoa keräät?
4. Mikä tieto on sinun mielestäsi arvokasta tietää asiakkaasta?
5. Miten hyödynnät asiakastietoa työssäsi ja päätöksenteossa?
6. Onko sinulla paljon ns. "hiljaista tietoa" eri asiakkaista? Tällä tarkoitan tietoa, jonka vain sinä tiedät. Eli tunnet tietyt asiakkaat ja miten asiakkaiden kanssa on toimittu ja toimitaan, sekä heidän historiansa yrityksen kanssa? Miten jaat tietoa?

Asiakassuhteiden hoitaminen

7. Mitä haluaisit tehdä asiakkaiden hyväksi, jos voisit?
8. Kohteletko eri asiakkaita eri tavoin? Jos kyllä, niin miksi ja selitä erot?
9. Onko suhtautumisesi ulkomaisiin asiakkaisiin erilainen?
10. Uskotko että asiakassuhteisiin panostaminen lisää asiakastyytyvää isyyttä ja joh-
taa lopulta asiakaspysyvyyteen ja lopulta kannattavuuden kasvuun? Vai us-
kotko vakioasiakkaiden palaavan jatkossakin ilman erityisiä toimenpiteitä?

Henkilökunta, kommunikointi ja sitoutuneisuus

11. Millaiseksi koet tiedonkulun toimivuuden ja tehokkuuden työpaikallasi?
12. Miten kehittäisit tiedonkulun toimivuutta?
13. Ymmärrätkö ja hallitsetko työtoveriesi työtehtävät?
14. Mikä on työssäsi palkitsevinta ja miksi?
15. Mikä saisi sinut motivoitumaan entistä enemmän työhösi?

Teemahaastattelukysymykset ulkopuolisille haastateltaville

Asiakkuudenhallinta

1. Kuinka asiakaslähtöiseksi kuvailisit yritystäsi? Mitä se teillä tarkoittaa?
2. Miten näet alan kehittyvän ja nimenomaan asiakkuudenhallinnan (CRM:n) osalta ja miten itse kehittäisit sitä seuraavan 5 vuoden kuluessa?

Segmentointi ja asiakastieto

3. Kuinka tarkkaan olette segmentoineet asiakkaanne ja millä kriteereillä?
4. Miten järjestelmällisesti te keräätte tietoa asiakkaistanne ja miten paljon ja miten sitä hyödynnetään päätöksenteossa?

Asiakassuhteiden hoitaminen

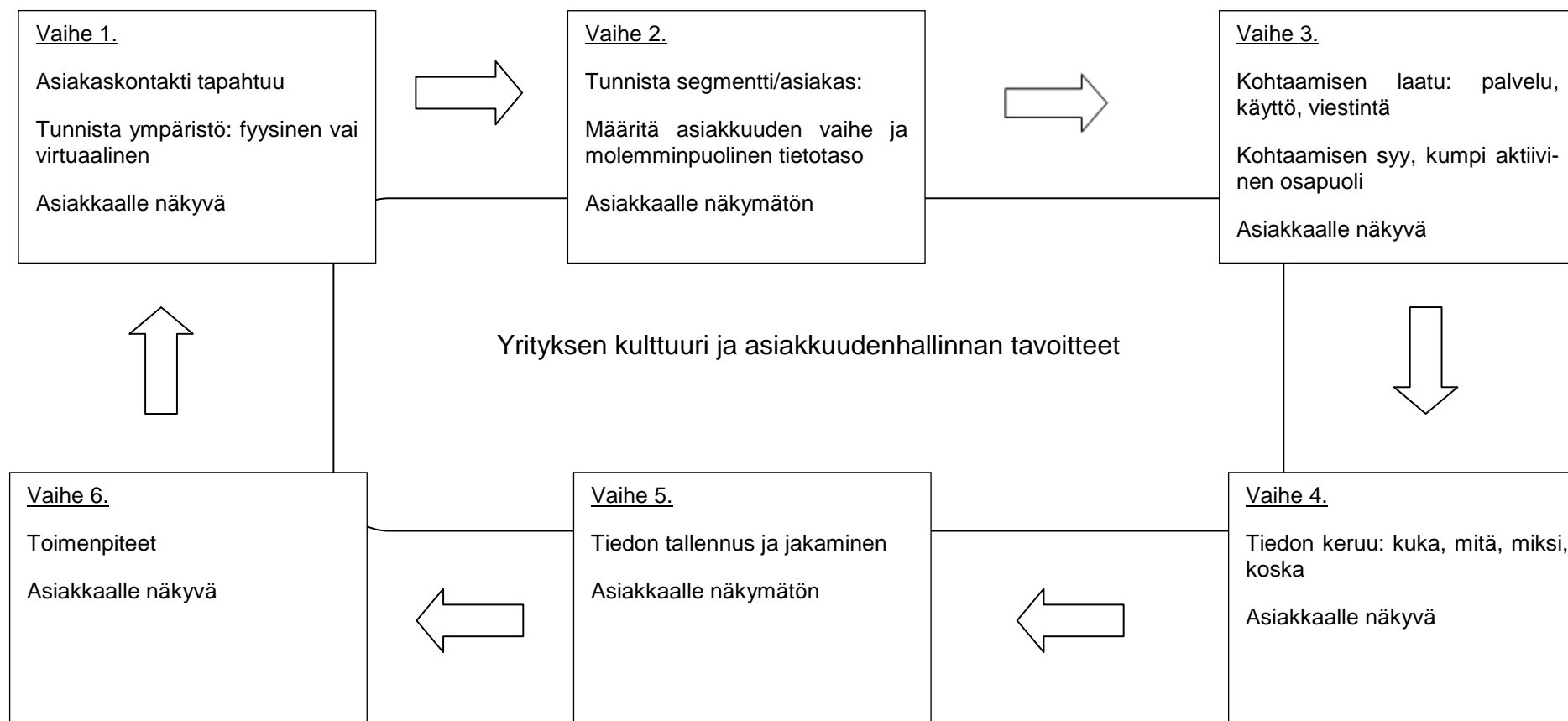
5. Millä keinoin sinä ja yrityksesi hoidatte asiakassuhteita?
6. Miten kaupankäynti ja asiakkuuksien hoitaminen eroaa ulkomaalaisten ja suomalaisten asiakkaiden kesken? Ja miten se eroaa yksityis- ja yritysasiakkaiden kesken?
7. Minkälaisia vastoinkäymisiä olet kohdannut/millaisia ongelma tilanteita hoitanut liittyen asiakkuuksien hoitoon?
8. Millä keinoin pyritte varmistamaan sen että asiakas palaa uusimaan ostonsa, eli mitä te teette paremmin kuin muut?
9. Miten yrityksesi hyötyy kun panostatte asiakkuuksienhallintaan?

Henkilökunta, kommunikointi ja sitoutuneisuus

10. Kun ajattelet asiakaskontaktissa toimivaa henkilöä, mitä valmiuksia/vahvuuksia tarvitaan?
11. Mikä saa henkilöstön motivoitumaan asiakkuudenhallinnan (CRM:n) toteuttamiseen?

Toimenpidesuunnitelma: Asiakkaiden segmentointi ja toimenpiteet

Asiakaskontaktin elinkaari



Asiakaskontaktin elinkaari kuvion selitys:

Kuvion tavoitteena on saada asiakaskontaktit hallituiksi, asiakkaan saaminen aktiiviseksi osapuoleksi prosessissa, tiedon kokonaisvaltainen hallinta, sekä tyytymättömyystekijöiden poisto. Kuvion keskiössä oleva yrityksen kulttuuri ja asiakkuudenhallinnantavoitteet määrittää, ohjaa ja antaa linjan jokaiselle vaiheelle ja miten tulee toimia. Toiminnan tulee olla järjestelmällistä ja suunniteltua.

Kuvion selitykset vaiheittain:

Asiakkaalle näkyvä ja näkymätön tarkoittaa sitä, että onko asiakas tietoinen mitä toimenpiteitä yrityksessä suoritettavista toimenpiteistä tai onko hän itse aktiivinen passiivinen osa tapahtumaa

Vaihe 1. Ympäristö vaikuttaa palvelun pituuteen ja tyyliin. Esimerkiksi mitä kautta varaus tulee.

Viestien tulee olla integroitua yrityksen tavoista toimia sekä yrityksen kulttuurista. Asiakas saa saman tiedon riippumatta, minkä kanavan kautta hän on yhteydessä yritykseen.

Vaihe 2. Asiakkuuden vaihe. Määriteltävä asiakkaan kiinnostus yritystä ja tuotetta kohtaan sekä osaamistaso, eli mitä jo tietää ja mitä vielä tarvitsee kertoa tai ottaa selville. Vaikuttaa palvelun tyyliin.

Vaihe 3. Tunnista tilanne, eli onko asiakas aktiivisessa vai passiivisessa roolissa. Käyttääkö hän palvelua vai onko vain vastaanottavana osapuolena esimerkiksi yrityksen viestissä/tiedottaessa hänelle.

Vaihe 4. Kuka, mitä, koska, miksi, milloin? Kriittisten tilanteiden tunnistaminen eli asiakkuuden herkkyys muutoksille. Esimerkiksi elämänmuutokset, kuten perhesiteiden tai työtilanteiden muuttuminen, määriteltävä miten mahdollisesti vaikuttavat asiakkaan käyttäytymiseen. Heikentääkö, lujittaako vai päättääkö suhteen vai vaihtuuko segmentti? Asiakkaan pettyminen tuotteeseen tai palveluun tai tyytyväisyys sekä miten tilanteissa toimitaan.

Vaihe 5. Tiedon taltiointi, koonti/yhdistäminen ja jakaminen, vasta tämä vaihe muuttaa tiedon arvokkaaksi, ja antaa mahdollisuuden jatkojalostukseen.

Vaihe 6. Suoritetaan määritellyt toimenpiteet. Ellei sopivaa valmista mallia tilanteeseen ole olemassa, työntekijöiden tulee olla valtuutettuja tekemään itsenäisiä päätöksiä. Yrityksen johdon tulee määritellä missä puitteissa.

Asiakaskontaktin arviointi on tärkeää, sillä se antaa mahdollisuuden selvittää, onko yrityksen toiminnassa jotain kehitettävää ja paljastaa mahdolliset aukot palvelussa. Seuraavia kysymyksiä tulisi pohtia asiakaskontaktin päätyttyä: Saavutettiin tavoitteet molemmiin puoliin, ovatko tavoitteet oikeita, vai tuleeko niitä tarkistaa, kävinkö kaikki vaiheet läpi, tekisinkö jotain toisin, mikä oli asiakkaan mieliala, onko odotettavissa uutta kontaktia, miten toimin seuraavalla kerralla? Jokaisella kohtaamisella asiakkaan kanssa tulee olla tavoite. Käytännössä tulee määritellä, mitä asiakkaan tulee tietää ja osata, mitä yrityksen tulee tietää kontaktin jälkeen. Tavoitteet tulee kirjata ylös ja niiden toteutumista seurata. Tavoitteet tulisi olla sekä segmentti että asiakaskohtaisia.

Segmentointi ja ryhmäkohtaiset toimenpiteet

Segmentti	Segmentin kuvaus	Toimenpiteet	Asiakkuuden tulevaisuus
Ulkomaalaiset Matkatoimistot	<p>Sopimusasiakkaita/ luvattu kiintiöitä</p> <p>Tuovat useita ryhmiä useita kertoja vuodessa, varaavat useita huoneistoja.</p> <p>Kontaktihenkilön tunteminen henkilökohtaisesti, on tavattu vähintään kerran tai useammin.</p>	<p>Sovitetaan säännöllisistä liiketapaamisista, 1-2 kertaa vuodessa.</p> <p>Matkatoimiston edustajat tutustutaan huoneistoihin ja heillä myös mahdollisuus maksuttomiin testi yöpymisiin ja palveluihin.</p> <p>Pyydetään jokaisen ryhmän jälkeen sekä kauden jälkeen palaute, eli miten yhteistyö sujunut ja mitä mieltä heidän asiakkaansa olivat. Ei vain odoteta, että he kertovat, jos jotain on vialla, vaan pyritään näin ennakoimaan.</p> <p>Kysytään palaute henkilökohtaisesti ja reagoidaan aina saatuun palautteeseen, sekä positiiviseen että negatiiviseen.</p> <p>Aina sama kontaktihenkilö palvelutilanteessa.</p> <p>Kiitetään yhteistyöstä kauden lopussa.</p> <p>Pyritään tekemään sopimukset kiintiöistä ajoissa ja jos ei enää halua varata kiintiöitä tai kiintiöiden määrä vähenee, on syy selvitettävä.</p>	<p>Pyritään säilyttämään kiintiöt tulevaisuudessa.</p> <p>Selvitetään asiakkaan sitoutuneisuus yritykseen ja pyritään minimoimaan riski menettää sopimus.</p> <p>Pyritään kasvattamaan myyntiä, myös uudenvuoden sesongin ulkopuolisille ajoille.</p>

Segmentti	Segmentin kuvaus	Toimenpiteet	Asiakkuuden tulevaisuus
Yritykset ja Yhteisöt Ryhmä 1	<p>Yritykset/yhteisöt tulevat viettämään pikkujouluja, kokouksia, koulutuksia yms.</p> <p>Varaaja, eli yrityksen kontaktihenkilö tuntee yrityksen/yhteisön tai takana on pidempiaikainen yhteistyö. Varsinaiset asiakkaat, jotka saapuvat kohteeseen eivät välttämättä ole aiemmin käyneet paikanpäällä. Varaaja ei välttämättä itse tule kohteeseen.</p>	<p>Kun asiakas ottaa yhteyttä/tekemässä varausta, aina mikäli mahdollista asiakasta tulisi palvella sama henkilö kuin häntä on palvellut aiemmin.</p> <p>Tarjotaan mahdollisimman valmiita paketteja, eli ruoka- ja ohjelmapalveluiden varaus Levin Alppitalojen kautta. Paketointi (tarjotaan ”valmiita” mutta joustavia ratkaisuja!).</p> <p>Tulee tietää, mitä heillä oli edellisellä kerralla ja miten meni. Onko ryhmä sama vai onko mukana eri henkilöt, (mitkä ovat ryhmän piirteet, nais- ja mies jako, ja iät.) Vain kuttua palveluun ja asiakkaan tiedottamiseen.</p> <p>Pyri parantamaan kokemusta perustuen edellisten kertojen kokemuksiin ja saatuun palautteeseen.</p> <p>Selvitä, kuka on ryhmän vetäjä paikan päällä ja käy esittäytymässä/tapaamassa.</p> <p>Kysytään palaute henkilökohtaisesti! Kiitetään yhteistyöstä.</p> <p>Voidaan muistaa esimerkiksi joului-</p>	<p>Selvitetään asiakkaan sitoutuneisuus yritykseen ja pyritään minimoimaan riski menettää asiakkuus.</p> <p>Selkeä potentiaali saada lisää varauksia.</p> <p>Mikäli asiakas ei palaa uusimaan ostoaan, on pyrittävä selvittämään, miksi ei. Vaihtoiko toiseen palveluun vai tuliko palvelu jostain syystä tarpeettomaksi?</p>

		<p>sin lahjalla.</p> <p>Kutsutaan yrityksen edustaja mes- suille ja erilaisiin tilaisuuksiin, missä Levin Alppitalot on esillä. Tilaisuus tutustua asiakkaaseen ja lujittaa suhdetta.</p>	
Segmentti	Segmentin kuvaus	Toimenpiteet	Asiakkuuden tulevaisuus
<p>Yritykset ja Yhteisöt</p> <p>Ryhmä 2</p>	<p>Uusi/Satunnainen</p> <p>Ei tunne yrityksen koko tarjontaa ja palveluita, ehkä myös Levi alueena tuntematon.</p> <p>Palvelutilanteet ja perusasioiden läpikäyminen vie aikaa.</p> <p>Varaaja ei välttämättä itse tule koh- teeseen.</p>	<p>Tutustutaan asiakkaaseen ja hanki- taan tietoa mahdollisten Internetsi- vujen kautta ja kyselemällä kontak- tihenkilöltä. Osoitetaan aitoa kiin- nostusta.</p> <p>Tarjotaan mahdollisimman valmiita paketteja, eli ruoka- ja ohjelmapal- veluiden varaus Levin Alppitalojen kautta. Paketointi (tarjotaan ”valmii- ta” mutta joustavia ratkaisuja!).</p> <p>Selvitä, kuka on ryhmän vetäjä pai- kan päällä ja käydään esittäyty- mässä/ tapaamassa.</p> <p>Kysytään palaute henkilökohtaises- ti! Kiitetään yhteistyöstä.</p>	<p>Potentiaalia tulevaisuudessa siirtyä ryhmään 1.</p>
Segmentti	Segmentin kuvaus	Toimenpiteet	Asiakkuuden tulevaisuus
Yksityishenkilöt	<p>Tulevat vähintään kerran vuodessa</p> <p>Näyttää asiakkuuden jatkuvuudesta</p>	<p>Tutustutaan asiakkaaseen ja han- kintaan tietoa mahdollisimman pal- jon sekä osoitetaan aitoa kiinnos-</p>	<p>Asiakassuhdetta pyritään syventä- vään ja sitoutetaan asiakas yrityk- seen. Halutaan luoda tunneside</p>

Ryhmä 1	<p>vähintään 2 edelliseltä kaudelta</p> <p>Majoittuvat joko pitkäksi viikonlopuksi tai viikoksi kerrallaan</p> <p>Vuokraavat yleensä ”kalliimpia” huoneistoja</p> <p>Tuntevat yrityksen ja rutiinipalvelu on nopeaa, perustietoja ei tarvitse aina kerrata</p> <p>On tavattu kasvatusten</p> <p>Selkeästi asiakassuhde jonkun myyntihenkilön kanssa</p>	<p>tusta.</p> <p>Halutaan tietää: Merkkipäivät (syntymäpäivät, hääpäivät, jolloin asiakasta muistetaan kortilla/pienellä lahjalla). Miksi tulevat Leville/ kiinnostuksen kohteet. Ikäluokka.</p> <p>Tietojen perusteella segmentoidaan yhä tarkempiin pienempiin ryhmiin, jolloin voidaan tehdä kohdenne-tumpaa markkinointiviestintää.</p> <p>Lähetetään joulukortti, johon voidaan sisällyttää jokin tarjous tai etu.</p>	<p>yritykseen ja henkilökuntaan.</p>
Segmentti	Segmentin kuvaus	Toimenpiteet	Asiakkuuden tulevaisuus
<p>Yksityishenkilöt</p> <p>Ryhmä 2</p>	<p>Uusi/satunnainen</p> <p>Majoittunut kerran tai on täysin uusi asiakas</p> <p>Ei tunne yrityksen koko tarjontaa ja palveluita, myös Levi alueena tuntematon.</p> <p>Palvelutilanteet ja perusasioiden läpikäyminen vie aikaa.</p>	<p>Asiakassuhteen alussa tilanteet tulee hoitaa järjestelmällisesti ja mallin mukaan, jota noudatetaan uusien asiakkaiden kanssa. Levin Alppitalojen tulee määritellä mitä ja miten asiakkaille kerrotaan yrityksestä. Näin varmistetaan, että kaikki saavat saman tiedon. Tulee olla ohjeet siitä, mitä tietoja asiakkaasta halutaan selvittää, perustietojen lisäksi, tärkeimpänä syy matkustaa Leville, sekä tuntee Levin entuudestaan vai onko alueen tuntemus huono.</p>	<p>Uskotaan olevan potentiaalia tulevaisuudessa siirtyä ryhmään 1.</p>

Alasegmentit

Yksityishenkilöt, pääsegmenttien alle sijoitetaan alasegmenttejä, eli niissä asiakkaat pilkotaan vielä pienempiin ryhmiin. Alasegmenteissä luokitellaan asiakkaita muun muassa sen mukaan, tuleeko asiakas jonkin tapahtuman tai sesongin vetämänä Leville. Alla esimerkkejä.

Urheilutapahtuma: Ruskamaraton, alppihiihdon maailman cup

Kulttuuri & viihde: Staalon teatterifestivaali, musiikkiesiintyjät, yöelämä

Talviurheilu: Hiihto, laskettelu

Ruska/kesä: Patikointi, luonto

Huomioitavaa on, että useat Levin tapahtumat ovat sidonnaisia vuodenaikaan ja asiakkaiden kirjo on hyvin vaihteleva eri aikoina vuodesta. Tulee pohdita, millaisia kulutustottumuksia ja eroja on esimerkiksi kevään ja syksyn asiakkaiden välillä, milloin asiakkaat haluavat lisäpalveluja ja paljonko he ovat valmiita maksamaan eri palveluista. Mikä on ikäjakauma eri kausilla ja miten se vaikuttaa toimintaan ja markkinointiviestintään. Lähetetään kohdennettuja markkinointiviestejä alasegmenteille ja muistutetaan tulevista tapahtumista. Sama asiakas voi kuulua eri aikoina useampaan kuin yhteen segmenttiin, sekä yritysryhmien mukana tulevia henkilöitä voi kuulua yksityishenkilösegmentteihin vapaa-ajalla.

Yleiset toimenpiteet asiakastiedon lisäämiseen ja kommunikointiin

- Tulee kirjata ylös asiakastiedot mitä on jo hallussa tietokantaan (varausjärjestelmään), jotta niin sanottu hiljainen tieto saadaan myös muiden työntekijöiden käytettäväksi.
- Aina mikäli mahdollista asiakasta tulisi palvella sama henkilö kuin häntä on palvellut aiemmin.
- Varausvahvistuksiin ja tarjouskirjeisiin yhtenäinen pohja. Näin varmistetaan, että yrityksen tyyli kommunikoida on yhtenäinen ja kaikki asiakkaat saavat saman tiedon. Tärkeää etenkin uusien asiakkaiden kanssa, koska eivät tunne yritystä.
- Asiakaskohtainen tilasto, mistä käy ilmi tehdyt varaukset päivämäärineen, yöpymisvuorokausien määrä, keskihinta vuorokaudelle, kokonaisrahankulutus, lisäpalvelut maksulliset ja maksuttomat, mahdollinen palaute.
- Palautteen kerääminen, kaikilta asiakkailta
 - Palautelomake huoneistoihin ja internet-sivuille. Palautteeseen reagoidaan, jos asiakas on jättänyt yhteystietonsa.
 - Erikseen määritellyiltä segmenteiltä kysytään palaute henkilökohtaisemmin (puhelin, e.-mail, kasvotusten)
 - Korostetaan kaiken palautteen tärkeyttä asiakkaille, myös negatiivinen palaute tervetullutta
- Mikäli kannattava pitkäaikainen asiakas ei palaa uusimaan, ostoaan on pyrittävä selvittämään, miksi ei. Vaihtoiko toiseen palveluun vai tuliko palvelu hänelle jostain syystä tarpeettomaksi?
- Palaverit myyntitoimistossa
 - Viikoittain
 - Edellytetään läsnäoloa, myös siivous ja huolto
 - Käydään läpi tulevat tapahtumat, isoimmat asiakkaat, erikoisjärjestelyt, poikkeustapaukset

Asiakkuudenhallinnan tulosten arviointi

- o Arviointi kerran vuodessa, esimerkiksi kauden päätyttyä.
- o Asiakkuuksia tarkastellaan asiakkuuksien tasolla, eli mitä asiakkuudessa on tapahtunut, muutokset, asiakassuhteiden päättymiset, ostokäyttäytymisen muutos volyymissä/tiheydessä. Onnistumiset ja epäonnistumiset.
- o Kunkin segmentin palaamis %, eli kuinka moni palannut edelliseen vuoteen verrattuna.
- o Uusien asiakkuuksien määrä.
- o Saadun palautteen arviointi ja mahdollisiin toimenpiteisiin ryhtyminen.
- o Muutokset liikevaihdossa, mistä kassavirta koostuu. Perustuotteen eli majoituksen ja lisämyynnin osuudet.
- o Työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen arviointi.
- o Toimenpiteiden muuttaminen ja kehittäminen arviointiin perustuen.
- o Tavoitteiden tarkistaminen ja uudelleen asettaminen.